



**MERENKULKULAITOKSEN  
KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT**

**2006**

Eera Finland Oy

# MERENKULKULAITOKSEN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT 2006

## Sisällysluettelo

## Esipuhe

## EXECUTIVE SUMMARY – konsultin näkemys

Merenkulkulaitoksen uusi rooli – Verkostomaisen toimintatavan omaksuminen –  
Kansainvälisen vaikuttajan roolin omaksuminen – Konserniajattelun mukaiseen toimintaan –  
Viranomaispalvelujen laatu ja hinta – Julkisten palvelujen tehokas järjestäminen –  
Vapautuminen operatiivisista tehtävistä – Velvoite tuottavuuteen – Linjakkaan tulos- ja  
omistajaohjauksen tarve – Summa summarum

## RAKENNEMUUTOKSEN TAUSTA

1. MKL:n rakennemuutoksen lähtökohta ja tavoite
2. LVM:n rooli MKL:n ohjaajana

## RAKENNEMUUTOKSEN TOTEUTUS – perustuu haastatteluihin

1. Merenkulun kehittäjän yhdistävä ja kokoava rooli
2. MKL:n rooli kansainvälisellä kentällä
3. Viranomaistyön ja tuotannon eriyttäminen – vaihtoehtoiset toimintamallit
4. Palvelujen järjestäminen ja tilaaminen
5. Markkinoiden avaaminen kilpailulle
6. Palvelujen laatu ja hinta
7. Turvallisuus ja ympäristö
8. Tuottavuuden parantaminen
9. MKL:n johtamisesta – konsultin näkemys

## LIIKELAITOKSET

1. Luotsausliikelaitos – Finnpilot
2. Varustamoliikelaitos – Finstaship

## Havainnot toiminnoittain ryhmiteltyinä

## Tausta-aineistoja

1. Haastatellut tahot
2. Tärkeimmät tausta-aineistot





## Esipuhe

TÄMÄ SELVITYS TEHTIIN liikenne- ja viestintäministeriön (LVM) ja Merenkulku- laitoksen (MKL) toimeksiannosta keväällä 2006 tavoitteena muodostaa realistinen kuva MKL:n vuonna 2001 käynnistyneen rakennemuutoksen tuottamasta nykytilasta ja siihen kohdistuvista odotuksista käytettäväksi tulevaisuuteen tähtäävän MKL:n strategiатыön, ohjauksen ja rakennemuutoksen lähtökohtana muutaman lähivuoden aikana.

- Selvityksen tekijä on Eera Finland Oy:n konsulttitiimi: Kaius Artimo, Henry Ehrstedt, Pekka Impiö, Jyrki Paulin, Tuomo Rytkölä ja Marko Vanhatalo. Projektin johtajana toimi Rytkölä ja sen dokumentoinnista vastaa Artimo.

- Selvitys tehtiin haastatteleamalla suuri otos merenkulun ja MKL:n sidosryhmien edustajia sekä kuulemalla MKL:n organisaatiosta muodostettuja pienryhmiä. Lisäksi selvityksen sisältöön saatiin aineksia lukuisista MKL:n johdon kanssa käydyistä keskusteluista. Lista haastatelluista tahoista ja henkilöistä on selvityksen lopussa.

- Rakennemuutoksen toteutusta koskeva luku perustuu haastateltujen lausumiin. Tässä osuudessa on pitäyditty ottamasta kantaa asioihin ja vältetty ratkaisuehdotusten esittämistä muuten kuin siinä tapauksessa, että ne tulevat sidosryhmien taholta. Tekijän vaikutus rajoittuu siten mukaan otettujen näkökohtien valikoitumiseen ja ilmaisutapaan, joka pyrkii välittämään käytyjen keskustelujen ilmapiiriä.

- Konsulttitiimin kannanotot ja suositukset ovat luettavissa Executive Summarystä sekä MKL:n johtamista käsittelevästä luvusta.

LUKIJA SAATTAA LUKEMANSA perusteella ihmetellä sitä, että sittenkin varsin monet laivat tulevat ehjänä perille Suomen satamiin ja lähtevät ajallaan kuljettaen miljoonia tonneja tavaraa – valtaosan maamme koko ulkomaankaupasta. Hämmästyttä saattaa aiheuttaa sekin, että matkustajat kaikesta huolimatta uskaltavat astua laivaan.

- Selvityksen tekijät ovat tulleet vakuuttuneiksi siitä, että asiassa ei ole mitään muuta kummallista kuin se, että Suomi on poikkeuksellisen hyvin hallittu maa. Tämä koskee myös merenkulun hallintoa. Iloitkaamme siitä.

- Kansalaiset ovat tottuneet saamaan paljon niiltä toimijoilta, joiden palveluja he käyttävät riippumatta siitä, puhuvatko he yksityishenkilöinä vai asemansa puolesta. Tästä hyvästä kokemuksesta kumpuaa se vaateliaisuus, joka sokean kanan varmuudella löytää pienenkin särön muuten ehjästä kokonaisuudesta. Tämä selvitys on kokoelma näitä säröjä, koska ne muodostavat lähtökohdan palvelun kehittymiselle.

- Tekijät kuitenkin huomauttavat, että hyvää ei synny pelkästään vikoja korjaamalla. On nähtävä myös kulman taakse – miten asiat voisivat olla. Suomalaiset toimijat täytyy haastaa innovatiiviseen ja luovaan kehitykseen, mikä pitää meidät pinnalla globaalissa kilpailutaloudessa. Tämä on ollut johtoajatuksena kertyneen aineiston seulonnassa. Tarkoituksena on kannustaa ja auttaa MKL:ää tiedostamaan ja tavoittelemaan näitä tulevaisuuden tarjoamia mahdollisuuksia.

Helsinki, toukokuun 17. päivänä 2006

Eera Finland Oy

## EXECUTIVE SUMMARY

Konsultin näkemys

### Merenkululaitoksen uusi rooli kokoavana asiantuntijana

**MERENKULKULAITOKSESTA KEHITETÄÄN pieni (n. 300–450 htv) ja palveluhenkinen merenkulun toimintaedellytyksistä vastaava huippuasiantuntijavirasto, joka tarjoaa tietonsa, osaamisensa ja vaikuttavuutensa yhteiskunnan kaikkien sektoreiden käyttöön** (nykyinen volyymi on n. 770 htv).

- Uuden roolin ottaminen ja siinä onnistuminen edellyttää MKL:ltä verkostomaista toimintatapaa ja kansainvälistä vaikuttavuutta, jonka pontimena on asiantuntemukseen ja näkemyksellisyyteen perustuva innovatiivisuus. Kokoojan rooli edellyttää MKL:ltä ennakoivaa ja avointa kommunikointia sen sidosryhmien kanssa.

- MKL:n on omaksuttava konserninäkemys mallikseen sekä omassa toiminnassaan että suhteissaan muihin julkisiin toimijoihin ollessaan itse yksi valtion "liikennekonsernin" yksiköistä ja valtiokonsernin alayksikkö. **MKL:n on muodostettava yhdessä muiden väylävirastojen kanssa sellainen foorumi, joka kykenee tuottamaan tasapainoisia, koko liikennejärjestelmää koskevia esityksiä päätöksentekijöille.**

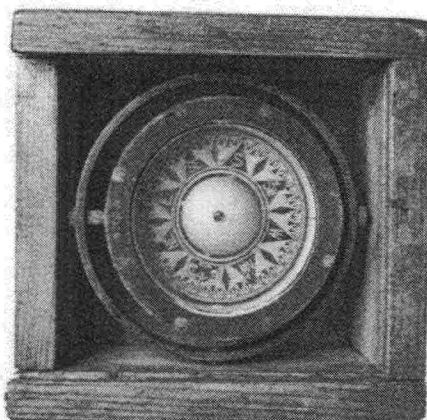
- Uudessa roolissaan MKL keskittyy ydintehtäviinsä: tuottamaan laadukkaita viranomaispalveluja, joihin kuuluu julkisten palvelujen järjestäminen ja tilaaminen. Tämä merkitsee johdonmukaista vapautumista julkisten palvelujen tuottajan tehtävistä.

- MKL:n uuteen rooliin tähtäävä rakennemuutos käynnistettiin vuonna 2001. Etenemisen eri vaiheille on esitetty aikatauluja aina vuoteen 2012 saakka. Yhteiskunnalla ei ole aikomusta odotella näin kauan joidenkin pienryhmien asioiden selvittelyä eikä mikään organisaatio voi hyvin jatkuvassa epävarmuudessa. Päätöksiä on tehtävä nopeasti ja niiden toteutukselle on asetettava realistiset ja uskottavat aikataulut.

- Julkisten varojen käyttäjänä MKL:n on huolehdittava toimintansa tuottavuuden jatkuvasta parantamisesta.

- Onnistuakseen uudessa roolissaan MKL tarvitsee ja on oikeutettu linjakkaaseen ohjaukseen omistajan taholta.

SEURAAVISSA KAPPALEISSA NÄITÄ uudessa roolissa onnistumisen edellytystekijöitä on avattu yleisellä tasolla. Executive summaryn seitsemän ensimmäistä lukua koskee MKL:ää itseään ja viimeinen kohdistuu LVM:n ja osin VM:n rooleihin.



Merenkulun kenttä on monien eri suuntiin vetävien tahojen ja intressien kohtauspaikka.

MKL:n osalle lankeaa kansallisen yhdistäjän vaativa rooli, joka edellyttää siltä paljon eikä vähiten määrätietoisesti rakennettavaa uskottavuutta.

MKL:n on opittava näkemään toimintakenttensä merenkulkua laajempänä, kaikki liikenneverkot yhdistävänä liikennejärjestelmänä ja ymmärrettävä merenkulku elinkeinona. Sama koskee muita väylävirastoja.



## 1. Verkostomaisen toimintatavan omaksuminen

**UUESSA ROOLISSAAN ONNISTUMINEN edellyttää MKL:ltä verkostomaista toimintatapaa, jolla tarkoitetaan aktiivista uusien yhteistyöalueiden etsimistä, yhteistyömallien kehittämistä, käyttöön ottamista ja niiden jatkuvaa parantamista yhdessä kumppaneiden kanssa.**

- **Vastavuoroisuuden** periaatteella MKL hyödyntää rinnakkaisten suomalaisten ja ulkomaisten julkisten organisaatioiden osaamista, järjestelmiä ja voimavaroja varmistaakseen tuotostensa yhteensopivuuden sekä toimintansa laadun ja kustannustehokkuuden.

- Varmistaakseen tasapainoisen liikennejärjestelmän kehittymisen ja liikennepolitiikan sekä muiden toimintakenttäänsä kytkeytyvien valtioneuvoston politiikkatavoitteiden toteutumisen MKL verkostoituu tiiviisti rinnakkaisten **väylävirastojen** sekä liikenneturvallisuudesta vastaavien virastojen kanssa.

- MKL verkottuu kenttäänsä **järjestöjen** sekä eturivin **tutkimuslaitosten** ja **yliopistojen** asiantuntijoiden kanssa saadakseen käyttöönsä parhaan osaamisen kansantalouden, yhteiskuntatieteiden, teknologian, johtamisen yms. alueilta.

- Voidakseen itse tarjota ehdottoman huippulaatuista palvelua asiakkailleen MKL käyttää parhaiden **kaupallisten toimijoiden** asiantuntemusta ja palveluja.

- MKL panostaa itse sellaiseen huippuosaamiseen, mitä ei ole saatavissa sen kumppaneilta julkisella tai yksityisellä sektorilla. Näiden omien osaajiensa asiantuntemuksen tarjoaminen kumppaneiden hyödynnettäväksi on MKL:n kontribuutiosen verkostoille. Varmistaakseen tarvitsemansa osaamisen MKL:n on huolehdittava **työnantajakuvansa** houkuttelevuudesta.

## 2. Kansainvälisen vaikuttajan roolin omaksuminen

**KANSAINVÄLISEN VAIKUTTAVUUDEN saavuttaminen MKL:n uuden roolin mukaisesti edellyttää siltä laajaa kansainvälistä verkostoitumista sekä aktiivista, avointa ja vuorovaikutteista toimintatapaa.**

**Vaikuttavuutensa MKL ansaitsee kansainvälisellä kentällä asiantuntemuksellaan ja näkemyksellisellä innovatiivisuudellaan.**

- MKL:n on katalysoitava erityisesti koko **liikennejärjestelmän logistista tehokkuutta** palvelevia

- a. meriturvallisuutta parantavia,
- b. merenkulun toimintamalleja ja niitä tukevaa järjestelmäkehitystä sekä
- c. arktisen meri- ja ympäristöteknologian alueita

hakeutumalla kansainvälisillä foorumeilla vastuullisiin tehtäviin (vrt. IL/WMO) ja pilotointeihin tällaisilla yhteistyön alueilla. Kansainvälinen rooli edellyttää pidättyvyyttä paikallisten ja yksipuolisesti toteutettujen standardien suhteen ja varovaisuutta protektionismiin viittaavissa ratkaisuissa.

- Panostusten suuntautuminen ilmenee niissä verkostoissa, joihin MKL kytkeytyy **merenkulun edellytysten** parantamiseksi. Verkostot kattavat koko suomalaisen shipping-kentän toimijat sekä Itämeren alueen, Euroopan Unionin ja YK:n piirissä toimivat merenkulun vaikuttajatahot.

- **Innovatiivisuus** tarkoittaa palvelujen määrittelemistä tavalla, joka kannustaa palvelun tuottajia riskinottoa edellyttävään kehitystyöhön ja sellaisten palvelujen tilaamista, joiden tuottaminen edellyttää niiltä tehokkaampien menetelmien ja konseptien kehittämistä.

### 3. Konserniajattelun mukaiseen toimintaan

**MKL:N ON OMAKSUTTAVA konserninäkemys johtamismallikseen sekä omassa toiminnassaan että suhteissaan muihin julkisiin toimijoihin toimiessaan itse yhtenä LVM-konsernin yksikkönä ja valtiokonsernin alayksikkönä.**

- Konserniajattelu MKL:n sisäisessä toiminnassa edellyttää, että päätöksenteon yhtenä perusteena on aina päätöksen vaikutusten arvioiminen muiden toimintojen näkökulmasta. Tavoitteena pitää olla sellaisten valintojen tunnistaminen, joista on suurin hyöty **kokonaisuuden kannalta**, tarvittaessa toiminnon "oman edun" kustannuksella.

- Valtion liikennekonsernissa MKL:n sisarorganisaatiot ovat Tiehallinto, Ratahallintokeskus ja Ilmailulaitos, joiden on toimittava tiiviissä yhteistyössä liikennejärjestelmän synergisen kehittymisen varmistamiseksi. MKL:n on luotava toimivat **yhteistyömallit** näiden kumppaneidensa kanssa. Väylävirastojen yhdistämistä ei tässä vaiheessa suositella.

- **Tehtäväkiertoa** hyödynnetään konserninäkemysiskostamiseksi johtamistapaan. Valtionhallinnon Task-force-resursseja hyödynnetään ja kontribuoidaan tavoitteena laaja-alainen näkemys konsernin vuorovaikutussuhteista ja MKL:n statuksesta kokonaisuuden osana.

### 4. Viranomaispalvelujen laatu ja hinta

**JULKISTEN VAROJEN KÄYTTÄJÄNÄ MKL:n on huolehdittava tuottamiensa viranomaispalveluiden laadusta ja tarkoituksenmukaisuudesta, mikä edellyttää merenkulun arvoketjun tarpeen huomioon ottamista sekä sitoutumista laadun jatkuvaan paranemiseen ja hinnan alenemiseen.**

- Lakien tarkoitus aineellistuu viranomaispalveluina ja laki on kaikille sama. Koska monia MKL:n palveluita tuotetaan prosessimaisesti alueilla, nousee palveluiden **tasalaatuisuus** tärkeäksi näkökohdaksi.

- Palvelun laatu perustuu huolellisesti mietittyihin **palvelukuvauksiin**, joiden lähtökohtina ovat po. palvelun tarkoitus ja sen tuottamisen sujuvuus.

- Palvelukuvauksen pitää sisältää menettelyt palvelun **implementoimiseksi** MKL:n toimintaan sekä palvelutason toteutumisen mittarit, seurantajärjestelmä ja poikkeamiin puuttumismenettely.

- Viranomaispalvelun hinta voi nousta siinä tapauksessa, että palvelun sisältö laajenee tai sen tuottamistavassa tarvitaan lisäpanoksia. Muutoin kysymys on tavanomaisesta tuotannosta, jossa käytettäviä menetelmiä kehitetään jatkuvasti tehokkaammiksi. Tehostuminen johtaa palvelun **hinnan laskemiseen**.



## 5. Julkisten palvelujen tehokas järjestäminen

**LIIKENNEPOLITIIKAN MUKAISET julkiset palvelut ja niiden palvelutason määrittelee liikenne- ja viestintäministeriö, joka osoittaa palvelujen järjestämiseksi tarvittavat määrärahat. MKL toimii ministeriön asiantuntijana palvelujen määrittelemisessä. Määrittelyn lähtökohtana on pidettävä merenkulun arvoketjun palvelevuutta.**

- Sen jälkeen on vuorossa palvelujen järjestäminen, joka kuuluu MKL:n ydin-tehtäviin. Palvelut **tilataan** markkinoilla toimivilta palvelujen tuottajilta. Palvelujen järjestäjän virkavastuuseen sisältyy määritellyn palvelutason toteutumisen varmistaminen.

- Palvelumarkkinoiden kehittymisen edellyttämä **kilpailun esteiden** poistaminen ja palveluntuottajien kannattavuuden edellytysten varmistaminen on ainoa keino varmistaa palvelujen laatu ja saatavuus kilpailluilta markkinoilta. Sopimukset on mitoitettava siten, että tarvittavat investoinnit ovat mahdollisia.

- Palvelujen tilaaminen on erityistä **tilaajaosaamista** vaativa tehtävä. Tarvittavan osaamisen varmistamiseksi MKL:n on tehtävä tiivistä yhteistyötä Tiehallinnon ja muiden väylävirastojen kanssa hyödyntäen niille kertynyttä osaamis-pääomaa.

- Palvelujen tilaamisen ei välttämättä tarvitse kuulua jokaisen väyläviraston ydin-tehtäviin eikä tilaajaosaaminen siten olisi sen ydinosaamista. MKL:n ja sen kumppaneiden on tutkittava mahdollisuudet liikennejärjestelmän piirissä tarvittavien tilaajatehtävien keskittämiseksi **palvelukeskusmallia** soveltaen yhden toimijan tehtäväksi, jolloin niistä voi kehittyä sujuvaa rutiinityötä.

- MKL:llä on oltava palvelujen määrittelemisessä tarvittavat resurssit ja toimialansa **substanssiosaaminen**.

## 6. Vapautuminen operatiivisista tehtävistä

**VOIDAKSEEN KESKITTYÄ YDINTEHTÄVIINSÄ, viranomaispalveluiden tuottamiseen ja julkisten palvelujen järjestämiseen, on MKL:n vapauduttava entisestä palvelujen tuottamisen roolista ja sen mukaisesta kulttuuriperimästään.**

- **Koko MKL:n Sisäinen tuotanto** – merenmittaus, väyläsuunnittelu, väylien tuotanto ja ylläpito sekä merikarttatuotanto – on ulkoistettava nopeutetulla aikataululla. Ratkaisuihin on varmistettava muiden viranomaisten perustellut intressit niin, että ne saavat tarvitsemansa palvelut luotettavilta tahoilta asianmukaisella tavalla järjestettynä. Tieliikelaitosta suositellaan MKL:n kannalta ensisijaisena vaihtoehtona.

- **Meriliikenteen operatiivisen ohjauksen** (vrt. lennonjohto) ulkoistamisen edellytykset on selvitettävä ja niiltä osin kuin esteitä ei ilmene, on ulkoistaminen toteutettava nopeutetulla aikataululla. Luotsausliikelaitosta pidetään monopoli-varauksin yhtenä selvitettävänä vaihtoehtona.

- **Alustarkastuksen operatiivisten tehtävien** ulkoistamisen edellytykset pitää selvittää (vrt. autojen katsastus).

- Ulkoistamisen toimeenpanemisessa on tietysti huomioitava se, että viranomaiselle jää tarvittavat resurssit ja osaaminen esim. liikenneverkon ja väyläverkon kehittämiseen ja muiden viranomaiselle kuuluvien tehtävien hoitamiseen.

## 7. Velvoite tuottavuuteen

**JULKISTEN VAROJEN KÄYTTÄJÄNÄ MKL:n on huolehdittava ydin-toimintojensa ja niiden rinnalla myös tukitoimintojensa tuottavuuden jatkuvasta parantamisesta.**

- Ilman laskelmia oletetaan, että toteuttamalla edellä esitetyt toimenpiteet MKL saavuttaa suurelta osin ne tuottavuuden toimenpideohjelman tavoitteet, jotka VM ja LVM ovat sille asettaneet.
- Vaikutuksistaan huolimatta edellä esitettyjen, mm. MKL:n tuottavuuteen vaikuttavien toimenpiteiden toteuttamien ei saa olla este muiden tuottavuutta parantavien mahdollisuuksien hyödyntämiselle. Tällaisia toimenpiteitä ovat mm. MKL:n hallinnon ja johtamisjärjestelmän kehittäminen.

## Linjakkaan tulos- ja omistajaohjauksen tarve

**ONNISTUAKSEEN UUDESSA ROOLISSAAN MKL tarvitsee ja on oikeutettu saamaan linjakasta ohjausta omistajan taholta. Tämä edellyttää omistajalta johdonmukaista tukea MKL:n rakentaessa asemaansa meriliikenteen yhdistävänä, kokoavana ja kansainvälisenä toimijana sekä sen pyrkimyksissä muiden edellä esitettyjen tavoitteidensa saavuttamiseksi.**

- Tähän tarvitaan selkeästi ilmaistua **omistajan tahtoa**, joka ilmenee koko liikennejärjestelmän kehittämistä ohjaavasta visiosta sekä logistiikkaa, merenkulkua ja elinkeinoja koskevista politiikkatavoitteista.
- Toiminnan johtamisen, merenkulkupolitiikan määrittelemisen ja kansainvälisten suhteiden hoitamisen lähtökohdaksi tarvitaan keskeisten toimijoiden, LVM:n, VM:n ja MKL:n välinen yksiselitteisen selkeä roolijako.
- Omistajan on linjattava **liikennepolitiikkansa** ja siitä johdettavat tavoitteet sekä MKL:lle ja liikelaitoksille samansuuntaisiksi niin, että linjaus johtaa julkisten maksujen alenemiseen.
- Omistajan on myös selkeästi linjattava, mitkä **muut politiikkatavoitteet** ja millä tavoin MKL:n on toiminnassaan otettava huomioon.
- Omistajalla on oltava **konsernimainen näkemys** valtionhallinnosta, LVM:stä itsestään valtiokonsernin osana ja sen liikennekonsernin emona sekä siihen kuuluvien virastojen rooleista ja niiden johtamisesta. Konserniyksiköinä toimivien virastojen nimistön yhdenmukaistamista suositellaan.
- Omistajalta edellytetään vakuuttavaa ja **linjakasta johtamista** hallinnonalansa ja sen toimijoiden tuottavuutta parantavien yhteisten synergisten ratkaisujen tuottamiseksi.
- Ministeriöltä edellytetään selkeää linjausta **monopoli**en suhteen. Finstashipin kehittämistä kaikista valtion aluksista vastaavaksi ja kansainvälisillä markkinoilla operoivaksi varustamoksi suositellaan. Luotsausmonopoli on purettava.



## Summa summarum

1. Viisi vuotta jatkuneelle rakennemuutokselle on pantava piste. Tarvittavat päätökset on tehtävä ja niiden toimeenpanolle on asetettava selkeät takarajat. Näin saadaan epävarmuuden aika päättymään ja sekä johdon että organisaation energia suunnattua MKL:n tehtävän hoitamiseen ja uuden roolin omaksumiseen.
2. Prosessien kuvaukset, toimintatapojen mallintaminen ja palvelutasojen määrittelyt on viimeisteltävä nopeasti ja sitten ne on implementoitava organisaatioon niin, että MKL:n juokseva toiminta saadaan rullaamaan sujuvasti.
3. Näillä toimenpiteillä ja niiden edellyttämällä johtamistavan muutoksella saadaan käyntiin uuden MKL:n roolin edellyttämän dynaamisen organisaatiokulttuurin juurtuminen vanhan kansliakulttuurin tilalle.

\* \* \*



Logistiikan kannalta Suomi on saari. Tänne tuotavasta tavarasta suurin osa kulkee laivalla. Sama koskee vientiä.

Merenkulku ja satamat kytkevät Suomen kansainvälisen kaupan globaaleihin verkostoihin.

Suomen huono onni on se, että vesi jäätyy pakkasella. Vitsauksen voi kääntää eduksi tekemällä arktisen meriteknologian osaamisesta kilpailuedun.

MKL:n tehtävänä on varmistaa, että tämän monimutkaisen pelin palat voivat osua kohdalleen.

(Barcelonan konttisarjama)

## RAKENNEMUUTOKSEN TAUSTA

### **MKL:n tehtävä ja hallinnon kehittämisen suunta**

VÄYLÄVERKOT MUODOSTAVAT KOKONAISUUDEN, jonka läpi liikenne virtaa. Tässä verkostossa Merenkululaitoksen tehtävänä on Suomen elinkeinoelämää palvelevan kauppamerenkulun sekä muun vesiliikenteen toimintaedellytysten ylläpitäminen ja kehittäminen.

MERENKULKULAITOS ON MERENKULUN ja sisävesiliikenteen kentässä toimiva julkinen viranomainen, jonka ydintehtävät ovat

1. lainsäädännön edellyttämien viranomaispalvelujen tuottaminen sekä
2. julkisten palvelujen järjestäminen.

MKL:N TULOSOHJAUKSESTA vastaa liikenne- ja viestintäministeriö, jonka alaiseen hallintoon kaikki väylävirastot kuuluvat. MKL on se julkinen toimija, johon huomio kohdistuu ensimmäisenä, kun merenkulkua koskevia päätöksiä ja säädöksiä arvioidaan, siis etupäässä arvostellaan. Näin on siihen katsomatta, missä järjestyksessä päätökset todellisuudessa syntyvät ja mikä MKL:n rooli asiassa on. Tämä siksi, koska MKL koetaan merenkulun kentässä puhe- ja aloiteoikeutetuksi asiantuntijaksi, mikä on myös MKL:n tietoisesti tavoitteleva rooli.

SAMALLA TAVOIN KUIN väyläverkot, myös väylävirastot, niitä omistajana ohjaava ministeriö ja sen hallinnonalaan kuuluvat liikelaitokset muodostavat kokonaaisuuden. Sen vuoksi, vaikkakin tämän selvityksen fokuksena on Merenkululaitos, puututaan selvityksessä myös muiden asiayhteyteen kytkeytyvien toimijoiden kenttiin siinä määrin, kun se MKL:n toimintakentän ymmärtämisen kannalta on tarpeen.

HALLINNON KEHITTÄMISEN YLEISTEN periaatteiden mukaisesti myös MKL:ssä toteutetaan neljästä elementistä muodostuva rakennemuutos, jonka tarkoituksena on

1. eriyttää viranomaistoiminta ja palvelujen tuottaminen toisistaan,
2. parantaa toiminnan kustannustehokkuutta ja toteuttaa sen läpinäkyvyys,
3. parantaa julkisten palvelujen laatua ja alentaa niiden hintaa sekä
4. avata markkinoita yksityisen sektorin toimijoille poistamalla kilpailun esteitä.

- Liikenne- ja viestintäministeriö on toiminut valtionhallinnossa esimerkillisenä suunnannäyttäjänä tällaisen kehityksen aikaansaamiseksi ja se on saanut siitä paljon ansaittua kiitosta. Myös Merenkululaitoksen muutosprosessia tervehditään tällaisena toivottavana kehityksenä.

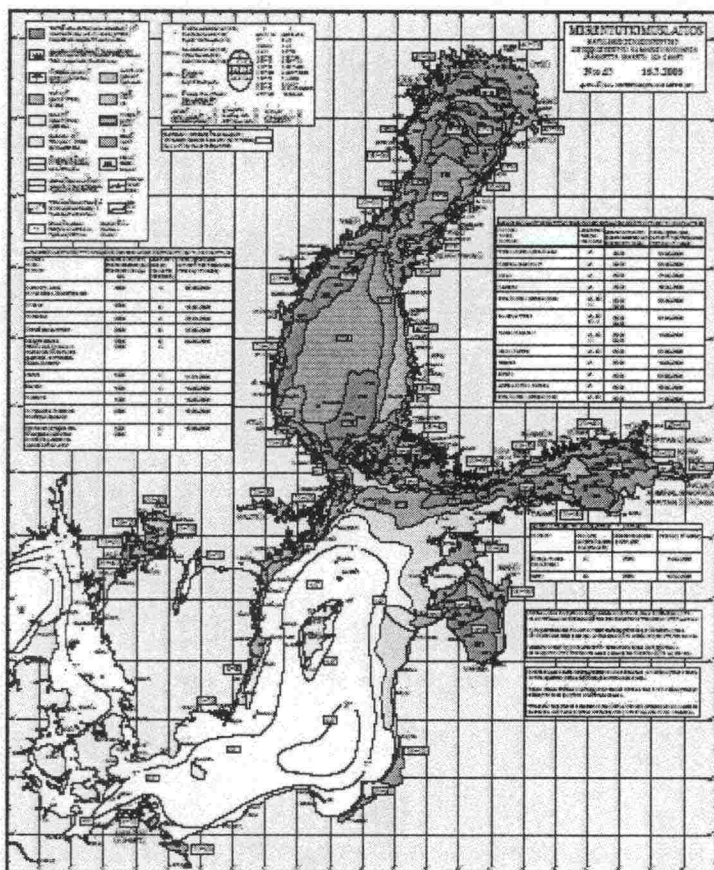
- Samalla korostetaan, että kokonaisuudessaan prosessi on vielä keskeneräinen ja osoitetaan eräitä syntyneitä ongelmatilanteita, joiden korjaamista edellytetään.



- Muihin väylävirastoihin verrattuna MKL:n kehittäminen saatiin käyntiin myöhemmissä vaiheissa, joten se kohtaa nyt samanaikaisesti em. tendenssien rinnalla myös ne paineet, jotka liittyvät julkisen hallinnon tuottavuuden parantamiseen.
- Viranomais- ja tuottajatehtävien jaon mukaisesti valtiovalta vetäytyy markkinoilta tehden tilaa yritystoiminnalle parantaakseen samalla palvelun laatua ja laskeakseen sen hintaa. Viranomainen järjestää julkisia palveluja, mutta se ei itse toimi näiden palvelujen tuottajana.
- Palvelujen järjestämiseen kuuluvat palvelutason ja laadun määritteleminen ministeriössä sekä määritellyn palvelun toteutumisen varmistaminen viraston toimesta. Tämä tarkoittaa käytännössä vapaan kilpailun esteiden poistamista, palvelujen kilpailuttamista ja tilaamista, sekä tarvittaessa harkittua palvelujen tuottamisen tukemista.

\* \* \*

FINNPILOT JA FINSTASHIP toimivat itsenäisinä valtion liikelaitoksina MKL:n organisaation ulkopuolella. Nykyinen MKL ja nämä liikelaitokset ovat saman rakennemuutoksen tulemia, joten liikelaitoksia kommentoidaan paitsi selvityksen tekstissä, myös erikseen omassa pääkohdassaan selvityksen lopussa.



Merenkululaitoksen tehtävänä on vaativissa olosuhteissa tapahtuvan Suomen kauppamerenkulun ja muun vesiliikenteen toimintaedellytysten ylläpitäminen ja kehittäminen.

(Kuvassa jäättilanne 10.4.2006, Merentutkimuslaitos)

## MKL:n rakennemuutoksen lähtökohta ja tavoite

MKL:N HOIDETTAVAKSI OLI 2000-luvulle tultaessa kertynyt pitkän ajan kuluessa viranomaistehtävien lisäksi velvoitteita erilaisten nyttemmin julkisiksi palveluiksi katsottavien tehtävien hoitamiseen. Näiden tuotantotehtävien määrä oli kasvanut poikkeuksellisen suureksi. Viraston kaupallinen toiminta oli laajentunut kaupallisille markkinoille.

- Monimutkaisesta roolistaan johtuen on MKL joutunut asemaan, jossa sitä yritetään käyttää perustehtävänsä ohessa muiden sektoreiden politiikkatavoitteiden toteuttamisen välikappaleena mm. alueiden kehittämisen, työllistämisen, ympäristön suojelun, telakoiden tukemisen jne. vipuna. Tämä merkitsee ankaria paineita LVM:n tulos- ja omistajaohjaukselle, jotka eivät aina ole olleet tilanteen vaatimusten tasalla.

TOIMENKUVANSA MONINAISUUDEN seurauksena Merenkululaitoksessa on syvälle juurtunut palvelujen tuottamiskulttuuri. Palvelujen tuottaminen koettiin laitoksen tehtäväksi, johon sen organisaatio oli ja on osin edelleen vahvasti sitoutunut.

- Nyt monet virastoympäristössä työkokemuksensa hankkineet, itse tehtävänsä määrittelemään, hoitamaan ja valvomaan oppineessa organisaatiossa toimivat ihmiset pelkäävät olevansa kyvyttömiä toimimaan avoimessa kilpailuympäristössä. Sen vuoksi MKL:n organisaatiossa jarrutetaan toiminnan uudistamiseen tähtääviä ohjelmia ainakin heti pääjohtajan johtoryhmää seuraavilla tasoilla. Asennoitumisessa on tietysti henkilö- ja toimintokohtaisia eroja.

VUONNA 2001 OLI SYNTYNYT tilanne, jossa oli mahdollista käynnistää Merenkululaitoksen jo kauan tarpeelliseksi tiedostettu uudistaminen. LVM:n hallinnonalalla muissa virastoissa oli jo aikaisemmin toteutettu sarja vastaavia prosesseja, joiden tarkoituksena on ollut

1. viranomais- ja palvelujen tuottamistehtävien eriyttäminen,
2. toiminnan kustannustehokkuuden ja läpinäkyvyyden toteuttaminen,
3. julkisten palvelujen laadun parantaminen ja maksujen alentaminen sekä
4. vapaan kilpailun esteiden poistaminen.

MKL:N JOHDON VISION mukaan laitoksesta kehitetään pieni, osaava ja arvostettu merenkulun asiantuntijavirasto, joka keskittyy viranomais- ja palvelun tilaajan tehtäviin. Näkemyksen toteuttaminen ansaitsee ja näyttää myös saavan sidosryhmien täyden tuen, koska se toteuttaa yhteiskunnan ja kansantalouden etua. Suuntaus edistää myös valtion tuottavuustavoitteiden toteutumista.

- Vuodesta 2001 alkaen MKL on uudistanut toimintaansa ja laitoksen toiminnallista rakennetta vastaamaan em. tehtäväjakoa. Uudistamisprosessin käynnistäminen oli kauan odotettu ja tervetullut avaus, mutta prosessi on vielä kesken. MKL:n johto on vahvasti sitoutunut laitoksen uudistamiseen valitun strategian mukaisesti. Se ansaitsee LVM:n taholta johdonmukaisen ja määrätietoisen tuen prosessin jatkamiselle. Rakennemuutos etenee kuitenkin kiusallisen hitaasti. Organisaatiossa näkyy myös oireita väsymisestä jatkuvaan oman toiminnan kehittämiseen.

- Seuraavalla sivulla on kuvattuna MKL:n organisaation rakenteen tavoitemalli, jonka toteuttaminen edellyttää vielä eduskunnan hyväksymistä. Kuitenkin, myös tämä rakenne on vain välivaihe, johon sisältyy vielä paljon ulkoistettavaa painolastia.



- Viranomaistehtävien eriyttäminen viideksi valtakunnalliseksi toiminnoksi näkyy selkeästi. Niiden kohdalla olennainen kysymys kuuluu: sisältyykö viranomaistoimintoihin vielä tehtäviä, jotka eivät niihin kuulu?
- Sisäinen tuotanto muodostaa vielä oman kokonaisuutensa, jonka toimeksiantajina ja sisäisinä asiakkaina ovat Väylänpito- ja Merikartoitustoiminnot. Sisäisen tuotannon osalta kysymys kuuluu: miksi tuotannon pitää tapahtua virastossa vai pitääkö? MKL:n organisaatiossa asiasta on erilaisia tulkintoja, mutta lähtökohtaisesti malli lienee tarkoitettu välivaiheen ratkaisuksi.
- Meriliikenteen ohjauksen vastattavaksi tulee kysymys: mikä osa sen toiminnasta on operatiivista palvelutuotantoa ja miltä osin se on viranomaistoimintaa? Mahdollinen uusi rajanveto edellyttäneen lainsäädännön tai säädösten tulkinnan muuttamista.
- Luotsaus ja varustamopalvelut ovat siirtyneet alla olevan kuvan ulkopuolelle MKL:ään nähden itsenäisiin liikelaitoksiin. Luotsaukseen liittyvät viranomaistehtävät hoidetaan Meriliikenteen ohjaus –toiminnossa ja talvimerenkulun avustustehtävien tilaamisesta ja talviliikenteen rajoituksista vastaa Talvimerenkulkutoiminto.
- Merenkulkupiirien lakkauttaminen on olennainen muutos nykyiseen rakenteeseen verrattuna. Tätä uudistusta pidetään yleisesti sekä sidosryhmien taholla että MKL:n omassa organisaatiossa erittäin toivottavana kehityksenä.

JOHTOKUNTA				
PÄÄJOHTAJA				VIESTINTÄ SISÄINEN TARKASTUS
<b>VÄYLÄN- PITO</b>	<b>MERI- KARTOITUS</b>	<b>TALVIMEREN- KULKU</b>	<b>LIIKENTEEN OHJAUS</b>	<b>MERI- TURVALLISUUS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Väylätekniikka</li> <li>• Liikenne ja logistiikka</li> <li>• Väylänpidon alueyksiköt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merenmittaus</li> <li>• Merikartoitus-tietojen ylläpito</li> <li>• Merikartat</li> </ul>	Jäänmurron viranomais- ja tilaajatehtävät	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palveluista vastaavat</li> <li>• Telematiikan huolto</li> <li>• Alueelliset liikenneyksiköt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merenkulun tarkastus</li> <li>• Alustekniikka</li> <li>• Merimiesasiat</li> <li>• Veneily</li> <li>• Alueelliset tarkastusyksiköt</li> </ul>
Erillisyyksiköt	Yhteysalusliikenne		Oikeus- ja tilastopalvelut	
Hallinto- ja tukipalvelut	Talous		Hallinto	Tietohallinto
<b>Sisäinen tuotanto</b>				
Väylätuotanto	Suunnittelupalvelut	Merenmittaustuotanto	Merikarttatuotanto	

Merenkulkupiireistä luopumisen odotetaan johtavan nykyistä tasalaatuisempaan palveluun alueilla.

Tämän HAMA-uudistuksen odotetaan tuovan ratkaisuja useisiin tekstissä esiin nouseviin epäkohtiin.

## LVM:n rooli MKL:n ohjaajana

MKL ON MERI- JA SISÄVESILIIKENTEEN kentässä toimiva julkinen viranomainen, budjettitalouden piiriin kuuluva keskusvirasto. Viraston ydintehtävät ovat

1. lainsäädännön edellyttämien viranomaispalvelujen tuottaminen sekä
2. julkisten palvelujen järjestäminen regulaattorina toimivan ministeriön määrittelemällä tavalla.

- Virastojen ydintehtävien mukaisia viranomaispalveluja ovat ao. viranomaisen toimintakenttää koskevan asiantuntemuksen ja tiedon tarjoaminen yhteiskunnan käyttöön sekä Suomen edustaminen ja edunvalvonta kansainvälisellä kentällä ministeriön kanssa sovitun työnjaon mukaisesti, sopimusten ja säädösten valmistelu, niiden edellyttämien lupien myöntäminen, noudattamisen valvonta ja siinä tarvittavien rankaisu- ja pakkokeinojen käyttö sekä em. tehtävissä tarvittavien julkisten rekisterien pitäminen.

- Liikenneverkkojen turvallisuuteen liittyvät viranomaistehtävät on erotettava verkkojen ylläpitotehtävästä EU:n ja hyvän hallintotavan, mutta myös selvän järjen vaatimuksesta. MKL:ssä on Meriturvallisuus organisoitu laitoksen sisäiseksi toiminnoksi.

MKL:N TULOSOHJAUKSESTA vastaa liikenne- ja viestintäministeriö. Sen alaiseen hallintoon kuuluvat kaikki väylävirastot: Tiehallinto, Ratahallintokeskus, Merenkulku- laitos ja Ilmailulaitos. Virastojen nimien erilaisuus ruokkii vääriä käsityksiä niiden toimijaroolien erilaisuudesta. Virastojen nimien yhtenäistäminen olisi suositeltavaa.

- Virastojen ja liikelaitosten tulos- ja omistajaohjaus perustuu toiminta- ja taloussuunnitelmiin. Viraston ohjausmenettelystä puhutaan TTS-ohjauksena. Malli on peräisin 1980- ja 90-lukujen vaihteesta ajalta, jolloin liikelaitos julkisen organisaation hallintomallina oli vielä tuntematon. Ministeriöt ja virastot toimivat valtion budjettitalouden piirissä, joten niiden toiminta perustuu budjetista saatujen varojen käyttämiseen. Liikelaitokset toimivat budjettitalouden ulkopuolella eli ne toimivat budjettitalouden ja markkinatalouden välimaastossa. Liikelaitos voi mm. palauttaa voittovaroja omistajalleen. Liikelaitos voi olla välivaihe yhtiöittämiseen johtavassa prosessissa, mutta liikelaitostamisen ei tarvitse johtaa yhtiöittämiseen.

- Liikelaitokset ovat ministeriön omistajaohjauksessa, joka LVM:ssä on sen yleisen osaston vastuualuetta. Väyläverkkojen kehittäminen kuuluu ministeriössä liikennepolitiikan osaston vastuualueeseen. Ministeriön organisaatioon kuulunut Merenkulkukyksikkö on lakkautettu, minkä arvellaan vähentävän merenkulun painoarvoa LVM:n agendalla.

- Väyläverkot eivät ole irrallisia rakenteita, vaan ne muodostavat kokonaisuuden, jonka läpi liikenne virtaa. Samalla tavoin kaikki väylävirastot, niitä omistajana ohjaava ministeriö ja sen hallinnonalaan kuuluvat liikelaitokset muodostavat kokonaisuuden – tai niiden pitäisi muodostaa. Tässä kohdataan ongelma.

KONSERNINÄKEMYKSEN PUUTTUESSA vielä niin LVM:stä kuin yleensä muistakin ministeriöistä valtiovarainministeriötä lukuun ottamatta, TTS-ohjaus ja erilaiset talousmallit johtavat osaoptimointiin, jossa kukin toimija huolehtii sille määritellyn tehtävän hoitamisesta ja tavoitteidensa saavuttamisesta. Tämä on valtiokonsernin yleinen ongelma.

- Tuloksena voi olla yksin kappalein tarkasteltuna hyvin hoidettuja toimijoita, jotka kuitenkin yhdessä muodostavat ristiriitaisen kokonaisuuden. Se, että näin on myös käytännössä, tulee esiin MKL:n tilannetta arvioitaessa. Tässä suhteessa MKL ei suinkaan ole poikkeus. Sama havainto tehtiin jo vuonna 2004 Ratahallintokeskuksen ja



Tiehallinnon evaluoinnissa, joka sen vuoksi kiteytyi esityksiin erillisverkkojen kytkentään tähtäävän koko liikennejärjestelmän kattavan vision tuottamiseksi ja TTS-ohjauksen kehittämiseksi strategisen johtamisen välineeksi.

- LVM onkin käynnistänyt liikennejärjestelmän vision kokoamiseen tähtäävän prosessin, mutta työn ollessa kesken tulevat vanhat ongelmat jälleen esiin. TTS-ohjaus on edelleen karkeasti pelkistään toimijatasoisen strategian ja operatiivisen toiminnan ohjailun väline. Konserniajattelun emergenssillä alkaa olla kiire. Nyt merenkulku tai edes MKL eivät kokonaisuutena kiinnosta suuremmin ketään ministeriön huippujohdossa. Mielenkiinnon ja siitä seuraavan asiantuntevuuden puuttuminen ei estä asioihin puuttumista. Detalji-ohjauksesta ja simputuksesta on päästävä strategiseen ohjaukseen ja säännölliseen vuoropuheluun.

HÄMMÄSTYTTÄVÄÄ EDELLÄ KERROTUN lisäksi on havaita, että LVM:stä sanotaan edelleen puuttuvan kokonaisen liikennemuodon ja sen vastinparina olevan väyläverkon kattava näkemys. Omistajan tahto hajautuu erilaisiksi painotuksiksi sen mukaan, puhutaanko MKL:n tai jonkin liikelaitoksen ohjauksesta vai onko kysymys liikenne-politiikan toteuttamisesta tai ehkä jostakin muusta politiikkatavoitteesta. Epäjohton-mukaisena häällyvä omistajan tahto voi tuottaa vain ristiriitaisia ohjeita ja sekavaa toimintaa.

- Käynnissä oleva ministeriö(ide)n kasvavan poliittisen johdon ja virkamieskunnan revii-rajoiden merkitseminen sekoittaa asiaa entisestään. Muun ohessa tällainen tilanne avaa muille ministeriöille väylän interventioon merenkulun kentälle – siis mahdollisuuden käyttää sitä muiden hallinnonalojen politiikkatavoitteiden välikappaleena. Tästä on saatu näytöksi riittävä määrä traumaattisia kokemuksia.



Liikenteen kentässä on muitakin toimijoita: mm. Rautatievirasto, ja Ilmailuhallinto, jotka keskittyvät turvallisuus-kysymyksiin.

Kuvan organisaatioista Ilmailu-laitos on valtion liikelaitos.

Palvelun saajan kannalta kysymys on neljästä liikennemuodosta ja yhdestä liikennejärjestelmästä.

Toimijoiden nimissä on moni-muotoisuutta, joka aiheuttaa sekaannuksia ja vaikeuttaa kentän hahmottamista.

RAKENTEIDEN KORJAILUUN TURVAUDUTAAN hallinnon kehittämisessä kovin herkästi. Myös tämän selvityksen yhteydessä on useilta tahoilta esitetty mm. eri liikennemuotojen ja verkkojen yhdistämistä samaan virastoon. Konserninäkömyksen aikaansaaminen tällaisessa eri kulttuureista koostuvassa "supervirastossa" ei olisi ainakaan vähäinen ponnistus, kun ei se näytä olevan aivan helppoa ministeriössäkään. Ajatus supervirastosta johtaa kysymykseen, mikä vaikutus ratkaisulla olisi ministeriön rooliin?



- Rakennejärjestelyjä pohditaan muuallakin: mm. maanmittausta, merikartoitusta ja geodesiaa on usein esitetty liitettäväksi tai siirrettäväksi johonkin. Näin saavutettava lisä-arvo saattaa olla vähäinen tai jopa negatiivinen. Rakennetta tärkeämpää olisi panostaa yhteiseen visioon, tavoitteisiin, organisaatioiden yhteistyöhön tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tarvittavien järjestelmien ja syntyvien tuotosten yhteensopivuuteen.

- Yhteiskunnan näkökulmasta tärkeintä olisi, että neljän liikenneverkon "haltijat" muodostavat sellaisen foorumin, joka kykenee tekemään LVM:lle ja päätöksentekijöille tasapainoisesti harkittuja koko liikennejärjestelmää koskevia esityksiä sen sijaan, että ne nyt toimivat kukin omien verkkojensa putkinäköisinä puolestapuhujina. Tämä onnistunee varmemmin itsenäisten toimijoiden yhteistyönä kuin yhden pääjohtajavaltaisen super-viraston virkatyönä.

- Sama yhteistyön merkitystä korostava näkemys koskee myös liikenteen turvallisuudesta vastaavien virastojen yhdistämistä, jota sitäkin on esitetty ratkaisuksi johonkin.

- Vuosaaren satama osoittaa, että väylävirastojen sujuva yhteistyö on täysin mahdollista ilman rakenteellisia järjestelyjä.

RAKENNEMUUTOKSEN TULOKSENA on synnytetty kaksi valtion liikelaitosta, Finstaship ja Finnpiilot, joiden omistajaohjauksesta vastaa LVM. Järjestelyn seurauksena on kaksi tosiasiallista monopolia, mitä paheksutaan ankarasti sekä julkisella että varsinkin yksityisellä sektorilla.

- Varustamo näyttää markkinapuutteiden vaikutuksesta ns. luonnolliselta monopolilta, jollaisena se koetaan helpommin hyväksyttävänä ratkaisuna. Väylämaksu on muodollisesti vero, johon sisältyy jäänmurron kustannus riippumatta palvelun tarpeesta tai saamisesta. Korkean jääluokan omaavat, hyvin jäissä kulkevat alukset avaavat rännejä heikommille aluksille eivätkä juuri tarvitse jäänmurtaja-avustusta, mutta silti ne maksavat murtaja-palvelusta.

- Väylämaksujen ja aluepolitiikan kopplaus on kaikkien tiedossa. Puurot ja vellit ovat vuosien varrella sekoittuneet liisteriksi, jota ei enää uskota olevan mahdollista palauttaa alkutilanteeseen. Ratkaisuksi esitetään väyläkohtaista kustannusvastaavuutta ja aluepoliittisen kuljetustuen maksamista erikseen budjetista. Näin menetellen asia palautuisi demokratian piiriin. Kauppamerenkulun taholta esitetään väyläveron porrastamista liikennealueittain ja jäänmurtajan tarpeen tai käytön perusteella.

- Luotsauksen järjestely taas vaikuttaa tarkoitushakuiselta monopolilta, jonka toteutustavassa nähdään protektionistisia piirteitä. Myös luotsaustaksaa pidetään veronkannon muotona. Ison laivan luotsaaminen ei maksa luotsille yhtään enempää kuin pienen, mutta suuremmalta laivalta peritään silti kovempi hinta ilmeisesti maksukyvyn perusteella.

- Mikäli monopoleja ei voitu välttää, oli liikelaitostaminen lähtökohtaisesti ongelmallinen malli, johon on lisäksi ladattu ilmeisen epärealistisia odotuksia jollakin tavoin aikaansaataavasta kilpailusta. Kiusallisin ja varsin yleinen tulkinta sille, että näin kuitenkin meneteltiin, on ns. "roskat maton alle" -selitys. Sen mukaan liikelaitoksia tarvittiin, jotta niiden ratkaistaviksi voitiin siirtää sellaisia budjettitaloudessa kasautuneita henkilöstö-ym. ongelmia, joiden ratkaisemiseen ministeriö ja virasto eivät pystyneet. Jos näin olisi, seuraisi siitä, että liikelaitos olisi välivaihe johonkin – mitä ilmeisimmin yhtiöittämiseen. Näin yksityisellä sektorilla uskotaan ja toivotaan.



# RAKENNEMUUTOKSEN TOTEUTUS

Perustuu haastatteluihin

## Merenkulun kehittäjän yhdistävä ja kokoava rooli

MERENKULKU ON LUKUISIEN ja ristiriitaisilta näyttävien intressien kohtausta. Asetelma heijastuu tähän selvitykseen, joka on monilta osiltaan kiusallista kirjoitettavaa ja epämiellyttävää luettavaa. Vastakohtaisuudet alkavat päätöksentekijöiden ja valtion-hallinnon tasolta. Ne läpäisevät koko kentän mukaan lukien MKL:n oman organisaation ja yksityisen sektorin. Useista asioista tarjotaan toisensa poissulkevia "totuuksia".

- Konserniajattelun puuttuminen ministeriöstä välittyy viraston tasolle, missä se näkyy organisaation yksiköiden osaoptimointina. MKL:lle lankeaa siten yhdistäjän ja kokoojan vaikea tehtävä. Tästä tehtävästä se voi suoriutua vain, kun sillä itsellään ensin on kirkas kuva omasta roolistaan, jota se toteuttaa tiukan johdonmukaisesti kiistaton asiantuntemus lisäarvonsa ja auktoriteettinsa lähteenä.

- Tiukan linjan kannattajien rinnalla myös pragmaattisella näkemyksellä on puolesta-puhujia muuallakin kuin MKL:n omassa organisaatiossa. Markkinoiden avaaminen ei saisi olla itsetarkoitus. Poikkeus ei kuitenkaan vahvista sääntöä vaan koettelee uskottavuutta.

VÄYLÄVERKKO ON PÄÄOSIN rakennettu ja se vastaa varsin hyvin liikenteen tarpeita. MKL ei suinkaan yhdy tähän optimismiin, vaan väylien kunto ja verkon rapistuminen jakaa mielipiteitä jyrkästi läpi koko kentän. Joiltakin tahoilta varoitellaan investoimasta yli tarpeen tai ylilaadusta. Suomessa on viisi miljoonaa asukasta, joiden aiheuttama meriliikenteen tarve on rajallinen. Tonnimäärät, joihin mm. energian hinnalla on suuri vaikutus, tuskin tästä paljon kasvavat, vaikka lastin arvo toivottavasti kasvaa.

- Vuosaaren satamaa pidetään eräillä tahoilla esimerkkinä yli-investoinnista, jota ei voi perustella liikenteen tarpeilla, vaikka rakennusmaan tarve ja kaupungin sisäisen liikenteen ongelmat tietysti ymmärretään. Vastaavasti Kaakkois-Suomen transitoliikennettä ei muualla pidetä kestäväenä perusteena infrastruktuurin rakentamiselle. Se nähdään esimerkkinä liikenteen ja muiden politiikkatavoitteiden kytkennöistä.

SIDOSRYHMIEN KÄSITYSTEN mukaan MKL:n keskeisimpiä haasteita ovat

1. liikenteen tarpeiden mukainen liikenneverkkojen synkronoitu kehittyminen,
2. viranomais- ja tuottajatehtävien välisen hienopiirteisen rajanveden toteuttaminen,
3. öljynkuljetusten kasvun aiheuttaman riskin hallinta Suomenlahdella,
4. toiminnan uskottavuus, ennakoitavuus ja määrätietoisuus,
5. organisaation kulttuurin muutos palvelevaksi asiantuntijaksi sekä
6. koko valtionhallintoa koskeva vaatimus tuottavuuden nostamisesta uudelle tasolle.

Yhteistä haasteille on se, että ne kaikki edellyttävät tehokasta verkostoitumista, koska mikään näistä asioista ei ratkea optimaalisesti MKL:n omin voimin.

- Hyvänä esimerkkinä väyläverkkojen synkronoidusta kytkennästä on Vuosaaren sataman toteutus kolmen väyläviraston yhteishankkeena, jota koordinoi Tiehallinto melko vakuuttavan tilaajaosaamisensa nojalla.

- Esimerkkinä viranomais- ja tuottajatehtävien rajankäynnin tarpeellisuudesta on kysymys siitä, kuuluuko väyläverkon ylläpito MKL:lle lainkaan. Kysymyksen pitäisi tässä vaiheessa olla jo aiheeton. Myös merikartoituksen kentässä on useita rajapintoja, joilla tarvitaan täsmällistä vastuiden ja tehtävien määrittelyä.

- Esimerkkinä yhteistyön aikaansaamisen vaikeudesta on puutteellinen varautuminen Suomenlahden hasardin kohtaamiseen. Asiasta lisää jäljempänä.

- Tervetulleena näyttönä hallinnon virtaviivaistamisesta on merenkulupiiriorganisaation purkaminen. Tällä parannetaan toiminnan tuottavuutta, palvelun laatua ja alueellista tasa-arvoa. Muutos epäilemättä myös selkiinnyttää vastuusuhteita MKL:n johdossa. Piirit ovat toistuvasti esiintyneet aivan liian itsenäisinä ja omavaltaisina toimijoina ja niiden vaikutuksesta MKL:n palvelun laadussa on esiintynyt perusteetonta ja haitallista paikallisväritystä. Vuonna 2004 toimeenpantu rakennemuutos koski MKL:n keskushallintoa, mutta jätti alueorganisaation nykyiselleen. Nyt uudistus pitää viedä siltä osin loppuun.

SATAMIEN TOISELLA PUOLELLA ovat tieverkko ja rataverkko. Varsinkin rataverkon kapasiteetti on asia, josta kannetaan huolta. Se ei täytä kaikkia nykyisiä eikä tulevia tarpeita. Liikenneverkkojen kehittämisen pitää tapahtua synkronoidusti, jotta logististen järjestelmien tehokkuus paranee. Laajan ja harvaan asutun maan kannalta tämä on tärkeä kilpailukykynekökohta. Synkronointi edellyttää liikenteen toimijoiden tehokasta verkostoitumista ja avointa vuorovaikutusta, mikä on kova haaste ottaen huomioon, että jo yhden liikennemuodon sisällä tavataan osioimintia ja jäsenten välistä nokittelua.

- Väyläverkkoon liittyy iäisyyskysymys satamista ja niiden auki pitämisestä talvella. Yleisesti katsotaan, että talvisatamia on liikaa. Logistiikan kannalta viisi satamaa riittäisi. Näissä tarkasteluissa ei oteta huomioon paikallista näkökulmaa eikä myöskään esitetä ajatuksia siitä, miten satamien karsiminen pitäisi toteuttaa.

- Kuka tahansa osaa nimetä viisi keskeistä satamaa. Kun asiaa kysytään kahdelta taholta, alkaa nimettyjen satamien määrä kasvaa. Hiljaiset rataosuudet ovat asian vastine kuivalla maalla. Mikäli tällaisissa asioissa halutaan päästä etenemään, on aloitteen ja perusteiden tultava asiantuntijoilta, siis väylävirastoilta, koska poliitikoista ei siihen ole. Konsensusta tuskin löytyy muulla tavoin kuin kuuntelemalla markkinoita ja asiantuntijoita.



Satamien ja varsinkin talvisatamien määrä on suomalaisen logistiikkakeskustelun iäisyyskysymys, johon liittyy paljon erisuuntaisia intressejä.

Kansantalouden kannalta kestävä ratkaisun aikaansaaminen on mahdollista vain markkinoita ja logistiikan asiantuntijoita kuulemalla.

(Ruskea viiva kuvaa uittojen määrää sisävesillä.)



## MKL:n rooli kansainvälisellä kentällä

VIRASTON YDINTEHTÄVIIN KUULUU Suomen edustaminen ja edunvalvonta kansainvälisellä kentällä ministeriön kanssa sovitun työnjaon mukaisesti sekä tähän liittyvä sopimusten ja säädösten valmistelu. Työnjaossa toimitaan Perustuslain 93 § mukaisesti.

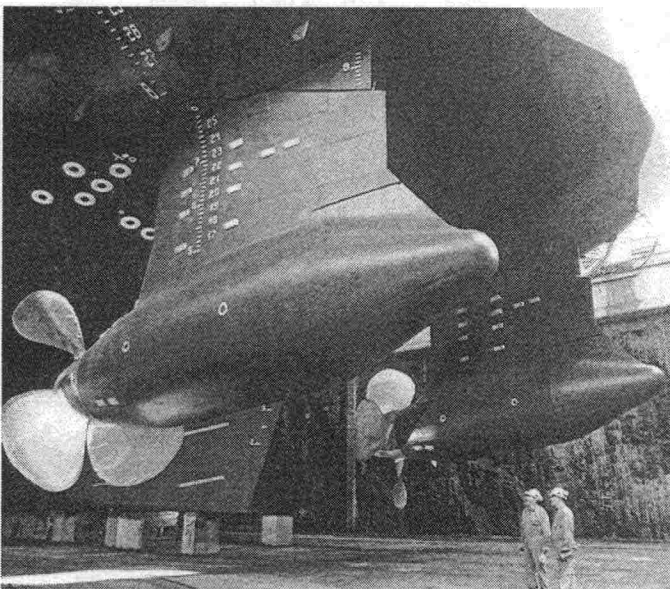
- MKL:n katsotaan kuuluvan siihen kansainvälisten asiantuntijoiden ja vaikuttajien joukkoon, jolla pitäisi olla vahva rooli jopa globaalissa mittakaavassa. Erityisesti talvi-merenkulku, merenkulun turvallisuus ja liikenteen ohjausta tukevat järjestelmät ovat sellaisia kenttiä, joilla MKL:ltä odotetaan paljon. Verrattuna aikaisempaan MKL:n sanotaan nykyisin välttelevän teknologiariskiä ja pidättävän melko ahtaasti kansallisiin ja Itämeren alueen yhteistyökysymyksiin.

- MKL ei ole enää sama innovaatioveturi, joka se oli, kun suomalainen arktisen meriteknologian osaaminen ja laivanrakennus nostettiin eturiviin globaalissa kilpailussa. Singaporessa rakennetaan nyt vanhan suomalaisen konseptin mukaisia jäänmurtajia Venäjälle, kun teknologista etumatkaa ei enää ole.

- Suomalaisesta näkökulmasta katsottuna MKL:ltä toivotaan aktiivisempaa otetta merenkulkuelinkeinon edellytysten kehittämisessä, siis sen lisäksi, että se toimii merenkulun edellytysten varmistajana. Asialla nähdään yhteys Suomen kansainväliseen kilpailukykyyn ja myös kriisivalmiuteen.

- Suomen lipun alla pitäisi olla riittävä ja kilpailukykyinen tonnisto, jonka olemassaolo perustuu normaalioloissa toimivaan markkinamekanismiin. Suomen lipun alla kulkevien laivojen rinnalla merenkulkuelinkeinossa on kysymys laajemmasta etuyhteydestä, johon kuuluu koko shipping-business, minkä kautta Suomen talous kytkeytyy kansainvälisen kaupan verkostoihin. Elinkeinopolitiikassaan ja suhtautumisessaan varustamoihin VM on omaksunut EU:sta poikkeavan linjan. Suomen kauppalaivasto vanhenee ja kutistuu. Ikääntyminen on turvallisuusriski. Eräiden näkemysten perusteella LVM ei toteuta merenkulupolitiikkaa niin kuin sen pitäisi vaan paremminkin varustamojen tukipolitiikkaa.

KYSYMYKSET MKL:N MAHDOLLISESTA roolista innovaatioveturina ja merenkulkualan kehittäjänä ovat kansallisen tason strategisia teemoja, joihin tässä otetaan kantaa vain sen verran, että selkeitä ja tietoisia linjauksia tarvitaan ja niille on haettava päätöksentekijöiden sitoutuminen, jonka jälkeen valinnat on perusteltava sidosryhmille.



Azipod on vakuuttava näyttö suomalaisesta arktisen meriteknologian osaamisesta ja maailmanluokan innovatiivisuudesta parhaimmillaan.

(Masa-Yards)

## Viranomaistyön ja tuotannon eriyttäminen – vaihtoehtoiset toimintamallit

ERIYTTÄMINEN – rakennemuutoksen toimeenpanon ensimmäisenä vaihtoehtona tai välivaiheena on viranomaistyön ja palvelujen tuotannon eriyttäminen MKL:n oman organisaation sisällä. Näin on menetelty väylänpidon ja merikartoituksen tehtäväkentässä.

- Tuloksena on asetelma, jossa MKL tilaa palveluja itseltään läpi organisaationsa sisäisten rajojen sen sijaan, että palveluja ostettaisiin nyt vielä toimivilta markkinoilta. Kehityksen suunta on väärä. Tilaukset markkinoilta vähenevät ja omia resursseja lisätään. Palvelujen tuottajien markkinat näivettyvät. Nykytila on epätydyttävä ja perusteeton. Tilanne vahingoittaa MKL:n ja julkisen vallan uskottavuutta. Julkisen toimijan pitäisi toimia niin kuin se sanoo, että sen pitäisi toimia.

- Sisäinen tuotanto voidaan ulkoistaa suurimmalta osin, ellei kokonaan. Tämä on ollut tarkoitus rakennemuutoksen alusta lähtien.

TILAAMINEN – ministeriön määrittelemien palvelujen kilpailuttaminen ja tilaaminen ulkopuolisilta palveluntuottajilta on toinen vaihtoehto. Tämän suuntaisia toimenpiteitä toteutetaan saariston yhteysalusliikenteessä sekä merenmittauksessa. Vastaavia kokeiluja on tehty pienimuotoisesti myös väylänhoidossa. Väylien rakentamistyöt on tilattu markkinoilta jo hyvän aikaa, mikä on juuri niin kuin pitääkin.

- Väylänhoitourakoiden määrittelyssä on piirteitä, jotka viittaavat tarkoitushakuiseen ja siten moitittavaan viivyttelyyn. Alueet ovat liian pieniä ja urakat lyhyitä.

- Saaristoliikenteessä hyväksyttävän vähimmäistason eli luotettavuuden ja turvallisuuden varmistaminen tuottaa tilaajaosaamisen puutteiden ja lainsäädännön asettamien rajoitteiden vuoksi kasvavia tuotetun palvelun laadussa näkyviä ongelmia. Hinnalla on liian vahva ohjaava vaikutus päätöksenteossa. Nykyiset palvelutason määrittelyt ja kilpailuttaminen eivät kaikilta osin toteuta saaristolain vaatimuksia ja saariston kehittämiseksi valtioneuvostossa linjattuja politiikkatavoitteita.

ULKOISTAMINEN – kolmantena mallina on palvelujen tuottamisen ulkoistaminen valtion liikelaitokselle tai muille markkinatoimijoille. Näin on menetelty kahdella suunnalla perustamalla

1. Varustamoliikelaitos Finstaship, jonka pääasiallisena tehtävänä on jäänmurtaja-palveluiden tuottaminen sekä
2. Luotsausliikelaitos Finnplot, jonka tehtävänä on luotsauspalvelujen tuottaminen.

Keväällä 2006 nähdään rakennemuutoksen keskeisinä tähänastisina tulemina juuri näiden kahden liikelaitoksen synnyttäminen valtion budjettitalouden ulkopuolelle. Näiltä osin rakennemuutoksen voidaan katsoa ainakin teknisenä suorituksena tulleen hoidetuksi. Eri asia on se, mitä aikaansaannoksista ajatellaan. Jatkossa liikelaitosten kohdalla on kysymys niiden sisäisestä kehittämisestä sekä yhteistyömuotojen hiomisesta tilaajatahojen kanssa. Muiden MKL:n keskeisten toimintojen osalta prosessin katsotaan olevan vielä aivan keskeneräisessä vaiheessa.

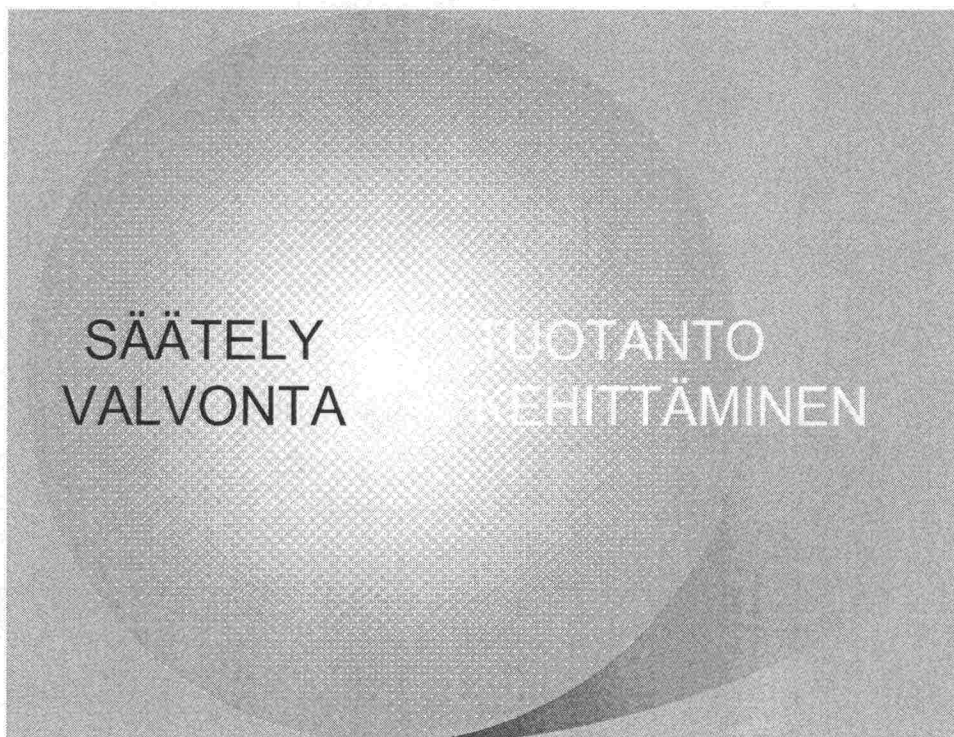
**TÄHÄN MENNESSÄ LIIKELAITOSTAMINEN ei ole tuottanut sille tavoitteeksi asetettua julkisten maksujen alenemaa eikä kilpailua ole syntynyt.** Hinnoittelun läpinäkyvyys ei vielä toteudu. Sekä jäänmurrossa että luotsauksessa toiminnan kustannustaso on alentunut jopa merkittävästi ja valtio-omistajalle on tuloutunut voittoja tai veroja. Nämä tuotot kuitenkin häviävät ”mustana aukkona” tunnettuun valtiohallinnon, ministeriön ja viraston tehottomuuteen. Julkisten maksujen taso on pysynyt ennallaan.



On kuitenkin huomioitava, että väylämaksuja ja luotsausmaksuja ei ole korotettu siitä huolimatta, että polttoaineen hinta on kaksinkertaistunut vuodesta 2004 vuoteen 2006 ja esim. jäänmurron kustannuksissa polttoaineen osuus on 50–60 prosenttia. Palvelun laadussa ei saajapuolella nähdä erityistä muutosta, mutta asiasta on tietysti vallalla myös ristiin meneviä näkemyksiä.

STATUS QUON SÄILYTTÄMINEN lakiin vedoten, säädöksiä muuttamalla tai niitä tulkitsemalla on neljäs, joskin takaperoinen rakennemuutoksen menettelytapa, josta julkista valtaa moititaan ankarasti. Se tarkoittaa säädösten tulkittamista tai muokkaamista tavalla, jonka perusteella operatiivisia palvelun tuottajan tehtäviä selitetään viranomaisyöksi. Tämä näyttää olevan se mekanismi, jota MKL:ssä käytetään muutosvastarinnan vipuna.

- Meriliikenteen ohjaus, Meriturvallisuus, Merenmittaus ja Merikarttatuotanto ovat esimerkkejä toiminnoista, joiden kohdalla viranomaistyön ja palvelujen tuottamisen rajankäynti näyttää edelleen tarpeelliselta.



Viranomaistehtävän ja tuotannon välisen rajan hienopiirteinen määrittely vaatii huolellista harkintaa ja usein sekä substanssin että lainsäädännön huipputason asiantuntemusta.



## Palvelujen järjestäminen ja tilaaminen

UUDEN TEHTÄVÄJAON MUKAISESTI valtiovalta vetäytyy markkinoilta tehden tilaa kilpailulle ja yksityiselle yritystoiminnalle parantaakseen palvelun laatua ja laskeakseen sen hintaa. Viranomaisen järjestää julkisia palveluja, mutta se ei itse toimi näiden palvelujen tuottajana.

- Palvelujen järjestäminen alkaa palvelutason ja laadun määrittelemisellä ministeriössä. Sen jälkeen virasto varmistaa määritellyn palvelun toteutumisen, mikä käytännössä tarkoittaa palvelujen kilpailuttamista ja tilaamista tai markkinoiden avaamista vapaalle kilpailulle.

- Tällöin puhutaan palvelumarkkinoiden kehittämisestä, vaikka oikeammin kysymys on kilpailun esteiden poistamisesta. Kilpailu voi edellyttää toimilupaa. Tarvittaessa voidaan myös turvautua harkittuun palvelujen tuottamisen tukemiseen.

PALVELUJEN JÄRJESTÄMINEN ON suhteellisen uusi tulkinta viraston ydintehtävästä. Tehtävän hoitamiseen tarvitaan ensin selkeä näkemys ministeriön, viraston ja palveluntuottajan työnjaosta. Seuraavaksi tarvitaan uudenlaista osaamista, josta puhutaan termillä tilaajaosaaminen.

- Tämän uuden ja selkeitä toimintamalleja edellyttävän tehtäväkokonaisuuden hoitamisen oppiminen edellyttää riittävää transaktioiden määrää. MKL:n puitteissa nämä volyymit jäävät kovin pieniksi tilaajaosaamisen kehittymistä ajatellen. Hankinta on lisäksi hajautettu MKL:n viidelle toiminnolle. MKL tarvitsee hankintajohtajan ja pari apulaista, joiden fokuksen pitää olla MKL:n läpäisevässä hankintaprosessissa siinä, miten ostetaan – ei niinkään siinä mitä, keneltä ja miten halvalla.

- MKL:n pitäisi hyödyntää Tiehallinnon varsin laajasti tunnustettua tilaajaosaamista. Tiehallinto lienee tämän lajin mittavin osaamiskeskus julkisessa hallinnossa. Montako yhden asian osaamiskeskusta Suomessa tarvitaan? Tiehallinnon kompurointi Hakamäentien mutkissa osoittaa, että vielä silläkin riittää opettelemista. Vähimmäistasona esitetään kokemustenvaihtoa, mutta myös toimintojen yhdistämistä tarjotaan ratkaisuksi. Rikstrafikenin hankintamenettelyt voisi benchmarkata.

MIKÄÄN LIIKELAITOS, EI edes Finstaship tee talkootöitä, joten esim. Haapasaarella ihmiset saattavat jäädä jäiden puristukseen, ellei jokin taho tilaa väylän avaamista. Saaristolaiset ymmärrettävästi kokevat tällaisen kohtuuttoman huonona ”julkisen palvelun järjestämisenä”. Kysymys on LVM:n tulkinnaasta, mikä on julkista palvelua ja palvelutason määrittelystä. Kyllä ränni aukeaa, kun palveluun osoitetaan rahat ja MKL:n ao. toiminto tilaa tuotannon. Vastaavalla tavalla myös Merivoimat on jäänyt paitsi jotakin ”aseveli-apua”, joka aikaisemmin hoidettiin sen enempää kyselemättä.

### Väyläverkon ylläpito

VÄYLIEN SUUNNITTELU JA ylläpito ovat rakentamisen tavoin aivan tavanomaista insinööritoimiston työtä, maa- ja vesirakennusalan urakointia sekä operaattorimaisen palvelun tuotantoa. Väyläverkon suunnittelu ja normittaminen kuuluvat viranomaiselle, mutta julkisen vallan tuottajaroolia ei ymmärretä alkuunkaan. Kysymys on sen verran pienestä markkinasta, että outo tilanne kuitataan vinolla hymyllä.

- Maa- ja vesirakentamisessa on toimivat markkinat, joskin väylien ylläpidon avaaminen kilpailulle edellyttäisi investointeja toimijoilta. Markkinoiden avaaminen edellyttää siis



tilaajalta riittävää sitoutumista. Kysymys on sopimusten laajuudesta ja kestosta, jotka vaikuttavat investointihalukkuuteen. MKL on pilotoinut joidenkin väylänosien ylläpito- töitä. Tästä on syntynyt vaikutelma, että mitoittamalla työt tarkoitushakuisesti on voitu "osoittaa", ettei uskottavaa tarjontaa ole. Määrätietoinen PPP-mallien kehittäminen johtaisi tulokselliseen viranomaisen ja markkinatoimijan yhteistyöhön. Englannista, Hollannista ja myös Tiehallinnosta löytyy benchmark-kohteita.

- Markkinoilla on ääneen lausuttua halukkuutta neuvotella MKL:n kanssa myös töiden ulkoistamisesta, koska sen henkilöstön osaamista arvostetaan. Tieliikelaitos olisi luonteva vaihtoehto, joka tarjoaisi valmiin alueellisen rakenteen ja toimintamallit sekä yhteisen kulttuuritaustan. Tästä lähtökohdasta myös MKL:n henkilöstön intressit voitaisiin varmistaa melko kivuttomasti. Varsinkin jatkuvan palvelun tuottaminen, siis väylien ylläpito, kiinnostaa myös Tieliikelaitoksen ja YIT:n kaltaisia yhtiöitä, jollaisten suoriutumiskykyä tuskin tarvitsee epäillä. Myös Finstaship ja Finnpiilot saattaisivat tulla kysymykseen.

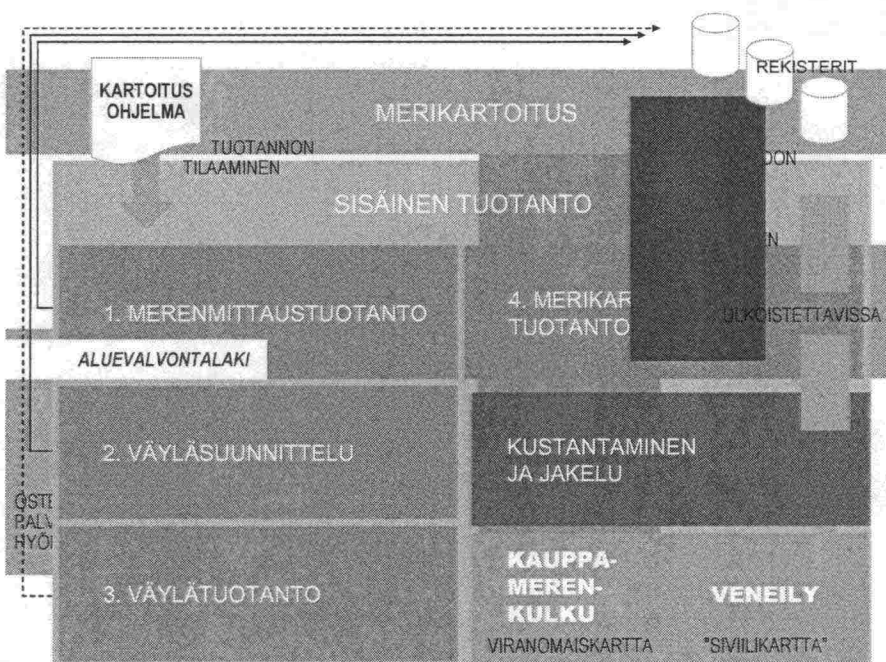
- Väylätöiden järjestämiseksi Suomen vesialueet voitaisiin jakaa 5–10 riittävän suureen alueeseen, jotka muodostaisivat urakoitsijalle kiinnostavan työkohteen. Järjestely edellyttää myös väyläkohtaista palvelutason määrittelemistä.

- Väyläverkon työt voisi myös jakaa laivaväyliin ja veneilyväyliin, joiden edellyttämät työt voitaisiin tilata tehtävän laadun mukaan soveliallta toimittajilta. Tästä jaosta voisi löytyä myös peruste väyläpidon kustannusten kohdentamiselle erikseen kauppalaivaston ja muun vesiliikenteen kannettaviksi. Veneilyväylien "keppiviidakon" hoitaminen voisi soveltua saaristolaisten sivuelinkeinoksi.

- Viittatehdas voitaneen yksityistää.

## Merikartoitus

KAAVIO KUVAA PELKISTETYSTI merikartoituksen prosessin ja toimintakentän, jossa Merikartoitus, Sisäinen tuotanto ja sen neljä yksikköä kuuluvat MKL:n organisaatioon. Muut tahot ovat MKL:ään nähden ulkoisia toimijoita – palvelun tuottajia ja asiakkaita. Merivoimat vastaa aluevalvonnasta ja sen merikarttatoimisto on MKL:n tiloissa.



- Kaavio kuvaa kentän monimutkaisuuden ja erilaisten rajapintojen suuren määrän. Sen koetaan aiheuttavan lisätyötä ja prosessia hidastavaa byrokratiaa. Talon sisällä vielä opetellaan toimimista uusissa rooleissa. Ulkoisten palvelujen hyödyntämisen jääminen epäselvänä taka-alalle kuvastaa vallitsevaa tilannetta. (Kaaviosta on olemassa vaiheistettu ppt-esitys.)

- Merikartoitus on MKL:n viranomaistoiminto, joka toimii tuotannon tilaajana sisäiseen tuotantoon nähden. Viranomaisen tuottaa Merikartoitusohjelman, joka on palvelujen tilaamisen ja tuottamisen lähtökohta. Merikartoitus toimii rekisterinpitäjänä ja se myös tarkastaa karttoihin tulevat tiedot.

MERENMITTAUS ON TEKNISTÄ osaamista ja kalustoa vaativaa palvelun tuotantoa, jota varten markkinoilla on valmiiksi kotimaisia ja ulkomaisia toimijoita. Kysymys on melko pienistä taloudellisista arvoista, joten paineet markkinoiden avaamiseksi ovat enemmän periaatteellisia. Millään ulkoisella toimijalla ei ole asiaan suurta strategista intressiä. Kuinka voisi olla?

- Tarjouskilpailun jälkeen ulkomaiselta palvelun tuottajalta tilattu Itämeren moottoritien HELCOM-mittausurakka edustaa uutta ja oikean suuntaista ajattelutapaa. Ratkaisu viittaa siihen, että markkinat toimivat. Syksyllä 2006 on ensimmäisten kokemuseräisten johtopäätösten aika.

- Nyt merenmittaus tapahtuu pääosin MKL:n omana tuotantona. Aluevalvontaintressi ja viranomaisen vastuu rekisteritiedon laadusta rajoittavat yksityisten yritysten palvelujen käyttöä. Näiden argumenttien oikeutus kiistetään jyrkästi kaikilla muilla tahoilla paitsi Merivoimissa ja Merenmittauksessa.

- Yksityisen sektorin ja varsinkin ulkomaisten toimijoiden luotettavuuden yksioikoinen kyseenalaistaminen edustaa röyhkeää menneen maailman hallintokulttuuria, jossa viranomaisen saattoi itse auktorisoida oman luotettavuutensa itsestään selvyytensä. Maailma on turvoksissa esimerkkejä, jotka kumoavat tämän dogman. Luotettavuus, laatu ja vastuukysymykset voidaan ratkaista yksityisellä sektorilla aivan yhtä hyvin kuin ne voidaan ratkaista julkisella sektorilla, kuten kokemuksesta hyvin tiedetään.

- Nykyisen toimintamallin jatkaminen edellyttää vähimmillään läpinäkyvän kirkasta ja kiistatonta perustelua ja sen kommunikoimista sidosryhmille, mikäli sellainen peruste on olemassa. Nyt siihen ei ole ollut halua tai kykyä. Vetoaminen siihen, että ”näin on aina ollut ja hyvinhän se on mennyt”, olisi huvittavaa, ellei se turmelisi julkisen vallan uskottavuutta.

- Nykyisen mallin jatkaminen edellyttäisi myös koko merenmittausprosessin uudistamista sekä vanhentuneista toimintatavoista ja kalustosta luopumista, koska alan tekniikka kehittyy ja kalustotarpeet sen mukana. Kevyempiä ja joustavampia toimintamalleja on hahmoteltu ja myös otettu käyttöön. Tämä olisi kuitenkin väärä pää lähteä korjaamaan tilannetta, koska se vain sementoisi nykyiset toimijaroolit. Toiminta pitää ensin ulkoistaa ja sitten tilata ajantasaisilla menetelmillä tuotettavaa palvelua.



## Markkinoiden avaaminen kilpailulle

Luotsauksesta yksityistä liiketoimintaa

LUOTSAUSMONOPOLI VOIDAAN purkaa ja siksi se on purettava. Markkinat voidaan avata kilpailulle. Monopolin perustaminen ja ylläpitäminen eivät kuulu hyvään hallinto-tapaan, vaan sellaisen synnyttäminen ja sietäminen on merkki epäjohtonmukaisesta omistajaohjauksesta. Järjestely ei ole parantanut luotsauksen laatua tai edes laskenut sen hintaa eikä myöskään avannut markkinoita. Luotsauksen pitäisi tukea merenkulkua eikä valtion kassaa.

- Saimaan luotsauksen subventointi on esimerkki merenkulun kustannuksella tehdystä aluepolitiikasta.

- Monopolin purkaminen edellyttää väyläkohtaisten kustannusten ja kannattavuuserojen huomioimista niin, että kilpailun syntyminen ja palvelujen saatavuus varmistetaan.

### Meriliikenteen ohjaus

ONKO ALUSLIIKENNEPALVELU viranomaistoimintaa vai operaattorimaista palvelujen tuottamista asiakkaille? Voisiko siitä esimerkiksi tehdä liikelaitoksen, joka palvelee muita viranomaisia, luotseja ja kauppalaivastoa? MKL:n tavoitteena oleva organisaatorakenne osoittaa, että nykyisen tulokinnan mukaan liikenteen ohjaus olisi viranomaistyötä, mutta vakuuttavat argumentit puuttuvat (vrt. lennonjohto). Toiminnan säätely ja valvonta ovat epäilyksettä viranomaistehtäviä. MKL:ssä hoidettavia operatiivisia tehtäviä varten LVM on ottanut käyttöön termin VTS-viranomainen ja pidättänyt itsellään toimivaltaisen viranomaisen roolin.

MITEN HELPOSTI LINJALUOTSIKSI pitää päästä? Linjaluotsin oikeuksien saamisen edellyttämät vuotuisten matkojen määrät on määritelty väylä- ja aluskohtaisesti ja samoin menettely pätevyuden varmistamiseksi. Kuitenkin, piirikohtaisesti on huomattavia ja vaikeasti selitettäviä eroja siinä, miten kaikki tapahtuu käytännössä. Matkojen määrässä joustetaan. Alarajana on nolla. Pätevyyskokeita järjestetään tai sitten ei. Linjaluotsin kirjan voi saada laivalle, joka summittain muistuttaa sitä laivaa, jolla koeajo tehdään. Taipuisaksi kumileimasimeksi alentuminen ei kuulu hyvään hallintotapaan. Tällaista menettelyä ei voi hyväksyä maassa, joka ylpeilee korruption vähäisyydellä. Vähemmällä sellaisen epäily syntyy. HAMA-uudistuksen odotetaan auttavan tässäkin asiassa.

### Alusten merikelpoisuuden varmistaminen

MKL ON VIIMEINEN väylävirasto Suomessa, joka vielä ottaa kantaa verkossa liikkuvaan kalustoon – niin uudisrakenteisiin kuin liikenteessä olevaan. Tarkastuksessa on useita toimijoita: MKL, hyväksytyt luokituslaitokset, joita Euroopassa on seitsemän ja varustamot.

- MKL:n ja luokituslaitosten työnjaossa on päällekkäisyyttä. MKL tarkastaa rakenteilla olevat matkustajalaivat ja luokituslaitokset tarkastavat muut alukset. MKL:n tarkastajat matkustavat ulkomailla valvomassa laivojen rakentamista, vaikka paikalla on aina luokituslaitoksen edustaja. Suomenlinnan lautta on pieni, mutta havainnollinen esimerkki etätyön ja kilpailuttamisen riskeistä, jotka korostuvat, kun asialla on markkinoille pyrkivä uusi telakka ja kokematon tilaaja.



- Kuuluisiko merenkulun tarkastus paremmin kokonaan toiselle viranomaiselle vai onko tarkastus operatiivista toimintaa, jonka säätely ja valvonta kuuluvat viranomaiselle ja operatiivinen työ markkinatoimijalle? Osa tehtävistä hoidetaan MKL:n valtakirjalla sen organisaation ulkopuolella, mikä vaikuttaa tehokkaalta mallilta.
- Verrattain yleisesti katsotaan, että PSC- tarkastajien tuottamat palvelut voitaisiin ulkoistaa. Tosin on myös tahoja, myös yksityisellä sektorilla, jotka painokkaasti varoittavat, ettei näin tärkeää asiaa pidä sotkea eikä niin suuria riskejä pidä ottaa pienen intressin vuoksi.
- Tarkastaja voi pidättää epäkelvon laivan satamaan. Se viittaa vain viranomaiselle mahdollisten pakkokeinojen käyttöön. Ratkaisu vaatii oikeusoppineen sekä kauppa-merenkulun asiantuntijan ja turvallisuuden asiantuntevan auktoriteetin yhteistyötä.
- Luokituslaitokset ovat yleisesti ottaen arvostettuja riskinhallinnan ja turvallisuuden asiantuntijoita, jotka toimivat julkisen ja yksityisen sektorin välimaastossa. Eri tahoilla MKL:ssä niihin kohdistuu kuitenkin epäluuloja, joiden syyt pitäisi selvittää. Luokituslaitokset ja niiden resurssit ovat realiteetti, jota pitäisi paremminkin hyödyntää kuin hylkiä. Päällekkäinen kapasiteetti käy kalliiksi veronmaksajalle.
- Kysymys kuuluu: pitääkö MKL:n säädellä tarkastusta ja valvoa sen toimivuutta vai tarkastaa myös laivoja?
- Tarkastusmaksut ovat nousseet VM:n ja LVM:n vaatimusten seurauksena.

Sisäisen tuotannon näkökohtia

VALLITSEVAN KÄSITYKSEN MUKAAN koko sisäisen tuotannon voi ulkoistaa ja koska sen voi ulkoistaa, sitä vaaditaan melko ponnekkaasti. Kysymys ja varsinkin sen ratkaisu ilman enempää viivyttelyä nousee MKL:n yleisen uskottavuuden vipupisteeksi. Ulkoistuksen pitäisi tapahtua MKL:n omasta tahdosta, ei ministeriön päätöksellä. Tämän yleistyksen lisäksi ja sen perusteella, mitä muuta aiheesta edellä on sanottu palvelujen järjestämisen ja tilaamisen yhteydessä, on selvityksessä ilmennyt eräitä MKL:n toimintaprosesseja haittaavia piirteitä riippumatta siitä, ovatko toimijat viraston yksiköitä vai muita tahoja.



Väylien suunnittelu, rakentaminen ja niiden ylläpito ovat tavanomaista maa- ja vesirakennustyötä, jota varten on olemassa toimivat palvelun tuottajien markkinat.

(Vuosaari)



- Rekisterinpitäjänä MKL:ltä odotetaan aktiivista panosta mm. tietopolitiikan määrittelyyn, jota valmistellaan EU:ssa. Paineita rekisterien avaamiseen tulee monelta taholta. Paikkatietojen maksullisuus on asetettu kyseenalaiseksi. Ympäristöministeriö on jo valinnut avoimuuden ja maksuttomuuden linjakseen. Rekisteriä pitävällä viranomaisella voi ja pitää olla sekä lailliset perusteet että keinot säädellä sitä, mitä rekisteritietoja annetaan yleiseen käyttöön, jos asiaan liittyy aluevalvonta- tms. intressi.
- Väylätöistä kertovan datan välittymisessä rekisteriin esiintyy ongelmia. Tässä on ollut myös piirikohtaisia eroavuuksia, joista päästään HAMA-uudistuksen tuloksena. Uusi merikartoitusrekisteri ei aina ole ollut tarpeen tasalla viranomaisen tilatessa kartta-tuotantoa. Tästä ja ehkä muistakin syistä johtuen rekisteritiedon siirtyminen tietokannasta kartalle muodostaa hankalan alaproessin. Tietoa tarkastetaan, korjataan ja hyväksytään moneen kertaan sekä viranomaisen että karttatuotannon toimesta. Merikarttatuotanto tekee osaltaan tämän rekisteritiedon tarkistamisen viranomaiselle korvauksetta. Merenmittaus puolestaan paikkaa rekisterissä ilmenneitä puutteita. Asetelma vaikuttaa verrattain merkilliseltä.
- Merikartoitusviranomaisen kykyyn tunnistaa veneilijöiden tarpeita varsinaisen navigointitiedon lisäksi ei oikein uskota eikä se ole vallitsevan työnjaon puitteissa edes tarpeen. Karttatuotannossa on veneilijöiden tarpeita varten toimivat markkinat, joilla arvostetaan MKL:n Merikarttatuotannon henkilöstön osaamista.

## Palvelujen laatu ja hinta

### Talvimerenkulku ja väylämaksut

TILAAJAVIRANOMAISEN JA VARUSTAMON edesottamukset uusien roolien muotoutumisessa ovat olleet ulkopuolisille kiusallista seurattavaa. Tilaaja ja varustamo ovat eri linjoilla useista perustavaa laatua olevista kysymyksistä. Vuosien 2004 ja 2005 hinnoista päästiin sopimukseen hädin tuskin ennen uutta vuotta 2006. Aidossa markkina-tilanteessa tällainen ei tulisi kysymykseen. Viranomaisen näkökulmasta Finstashipin toimintaa ohjaa liian vahvasti taloudellisen tuloksen tekeminen omistajalle, mikä taas omistajalle sopii vallan hyvin.

- Tilaaja haluaa toimia kansainvälisen varustamokäytännön mukaisesti, eli aikarahtausta, kun varustamon tavoitteena on kaiken kattava omaperäinen palvelusopimusmalli.
- Tilaajaviranomainen luo nyt liikelaitokselle paineita henkilöstön vähentämiseksi, mihin virasto ei aikanaan pystynyt. Monella taholla oudoksutaan liikelaitoksen maa- ja meri-henkilöstön mitoitusta.
- Viranomaistahon näkökulmasta Finstashipin liiketoimintaosaaminen ja kustannus-tehokkuus vaikuttavat kovin kyseenalaisilta. Virastolla yritetään maksattaa vähin perustein monenlaisia yllätyksenä tulleita kustannuksia. Kun niitä sitten maksetaan, sikäli kuin niille kyetään osoittamaan kestävät perusteet, siirtyy tulos omistajalle. Viranomaiselta edellytetään kustannustehokkuutta, mutta liikelaitokselta sen sijaan odotetaan voittoa.
- Tähän soppaan Finntimer – tai ainakin jotkut luotsit – haluavat julkisuudessa lisätä mausteeksi väitetyn murtaajapalvelun tason heikkenemisen.

ELINKEINOELÄMÄN NÄKÖKULMASTA on vaikea hyväksyä sitä, että väylämaksuina muodostuva verokertymä pysyy tai kasvaa liikenteen mukana, kun jäänmurron kustannukset samanaikaisesti alenevat.

- Elinkeinoelämä kohtaa vaikeuksia ulkomaisen aluskaluston saamisessa käyttöönsä, koska varustamoissa koetaan viranomaisen väylämaksutulkinnat liiketoimintariskiksi.
- Veron luonteiseksi maksuksi tulkittu väylämaksutulo on useina vuosina ollut 105–110 prosenttia kustannuksista. Tämä vie pohjaa rakennemuutoksen perusteilta ja yleensä julkisen vallan uskottavuudelta. Pysyvältä näyttävälle oudolle tilanteelle ei ole esitetty ymmärrettäviä perusteluita. Asiakkaita ei suuresti kiinnosta se, onko syy MKL:ssä, Finstashipissä, LVM:ssä, VM:ssä vai eduskunnassa. Samaa valtiota kaikki.
- Uusi väylämaksulaki, joka eksoottisten syntyvaiheiden jälkeen saatiin ”pelastettua” kestäväälle perustalle, voi asettaa viranomaisen tilanteeseen, jossa se joutuu priorisoimaan jäissä avustettavat laivat. ”Eksoottinen” viittaa siihen, että kansainvälisen käytännön mukaiset jääluokat yritettiin korvata jonkinlaisella indeksillä. Suomi tuskin voi olla se häntä, joka heiluttaa koiraa näissä asioissa.
- Uutta lakia pidetään kohtuullisena, mutta kyllä siitä vikojakin osoitellaan. Sen myötä syntyy tilanne, jolloin maksu on kaikille sama, mutta palvelun taso vaihtelee alus-kohtaisesti. Väylämaksulain ja luotsauslain soveltaminen johtaa huonosti perusteltuun suomalaisen linjaliikenteen suosimiseen, koska kaikilla laivoilla on aikataulu – joillakin toistuva, toisilla kertaluonteinen.

MÄÄRITELTY JÄÄNMURTAJAN odotusaika on keskiarvo (max. 4h), jonka rajoissa pitkä aluskohtainen odotus on mahdollinen, vaikka käytetyn mittarin mukaan palvelutaso



näyttäisi vastaavan tavoitetta. Odottavan laivan palvelu ei parane sillä, että joku muu saa palvelua keskimääräistä nopeammin. Väylämaksu on molemmille sama. Toisaalta, 95 prosenttia laivoista pääsee satamaan ilman minkäänlaista odotusta. Kohtuuden nimessä on hyväksyttävä se, että myös viranomaisen ja liikelaitos toimivat saman alati muuttuvan säätilan ehdoilla kuin kaikki muutkin merenkulun osapuolet.



Palvelutason ja laadun määrittelyyn tarvitaan oikeita ja ymmärrettäviä mittareita.

Viranomaiselta edellytetään tiukkaa johdonmukaisuutta ääneen lausuttujen periaatteiden ja käytännön tekojen välillä.

Asiakkaat reagoivat herkästi ristiriitaisuuksiin, jotka nakertavat viranomaisen auktoriteettia.

**VIRANOMAINEN KANNUSTAA** varustamoita investoimaan laivoihin, jotka eivät ole riippuvaisia murtaajista. Suurten linjavarustamoiden näkemys on samansuuntainen, mutta perusteet ovat hiukan erilaiset: niiden on investoitava kalustoon, vaikka se merkitsee n. 15 prosenttia suurempia investointeja ja laivan huonompaa hyötysuhdetta, koska ne eivät voi jättäytyä avustuksen varaan. Tavarankuljetusta yksinkertaisesti on kuljettava. Jääluokan mukaan porrastettua väylämaksua pidetään riittämättömänä insentiivinä, tietenkin.

**PERINTEINEN JÄÄNMURTAJA** on toimivaksi koettu konsepti, kun taas monitoimimurtajaan suhtaudutaan selvästi varauksellisemmin. Viimeisin näyttö teknologiariskin välttelystä löytyy öljyntorjuntaan soveltuvasta monitoimimurtajasta. Konsepti olisi tuottanut aluksen, jossa pienen massan ja virtausdynamiikan yhdistelmällä olisi avattu leveää ränniä kylki edellä ja taloudellisesti. Tarvittaessa olisi huolehdittu myös ympäristöstä. MKL vetäytyi pelistä, jonka jatkuminen on nyt Merivoimien varassa. Sama valtio.

- Sama öljyntorjuntaan soveltuva monitoimimurtaja tarjoaa esimerkin omistajan ohjaus-  
otteen horjuvuudesta. Ministeriön virkamiesjohdolta ja poliittiselta johdolta annettiin täysin vastakkaisia ohjeita. Murtajan tilaamiseen oli MKL:ää kuulematta sitouduttu hallitusohjelman tasolta lähtien. Asiaan liittyi useamman hallinnonalan politiikkatavoitteita ja muita intressejä. Ympäristöministeriön vastuualueella oli asiassa tietysti keskeinen rooli. Hankkeesta on sittemmin hankalien vaiheiden jälkeen päästy eroon. MKL:ssä saavutus on noteerattu hengen voittona aineesta. Muualla ei niinkään.



## Luotsaus

VÄYLÄMAKSUJEN OHESSA luotsauksen hinta on toinen merkittävä, käytännössä likimain yhtä tuntuva taloudellinen rasite kauppamerenkululle. Varustamon konttorissa hintaa pidetään kohtuuttomana, koska luotsauksen lisäarvoon suhtaudutaan yllättävän kriittisesti. Komentosillalla luotsin palvelua osataan arvostaa ainakin jossakin määrin paremmin.

- Finnpilot on tehnyt hinnoista analyysin, jonka tekotapaa mikään taho ei ole moittinut. Analyysi osoittaa, että verrokkimaista Ruotsin, Norjan, Tanskan, Saksan, Viron ja Hollannin järjestämät luotsauspalvelut ovat 10–250 prosenttia kalliimpia kuin Suomessa. Vain Venäjällä hinnat näyttävät alhaisemmilta kuin Suomessa. Muidenkin maiden kuin Venäjän lukujen vertailtavuus on maksuperusteiden vaihtelevuudesta johtuen hankalaa. Johtopäätöksenä Finnpilot toteaa varovasti, että Suomen hintataso on ”jonkin verran” alhaisempi.

- Perustamisvaiheessa liikelaitosratkaisua perusteltiin mm. hintojen laskemisella. Tämä odotus ei ole toteutunut eikä hintatason vakautta pidetä saavutuksena. Luotsauksen hinta ärsyttää, koska asiakkaalla ei ole neuvotteluasemaa. Kilpailun järjestämistä tavalla tai toisella vaaditaan alalle kiivaasti.

LUOTSAUKSEN HINNAN ja palvelutason sanotaan ohjaavan liikennettä tiettyihin satamiin ja tietyille reiteille. Koko Ahvenanmaa kierretään mieluummin kuin maksetaan luotsille Saaristomeren kautta oikaisemisesta. Bunkkeria palaa ja turhia maileja kertyy. Turku ja Naantali ovat sijaintinsa vuoksi hankalassa markkinaraossa.

- Luotsaustaksan rakenne pitää uudistaa kustannusvastaavaksi. Nyt se sisältää mm. huimia (75 prosenttia) subventioita Saimaalla seilaaville paateille, jotka kuitenkin manaavat luotsauksen kohtuutonta hintaa. Luotsitaksa ei saisi lisätä bulkkitavaran maantiekuljetuksia.

- Luotsauspalvelujen laadussa on vaikeasti selitettävää, omavaltaisuutta lähentelevää paikallista ja henkilötasoista vaihtelevuutta, josta etenkin satamat ovat pahoittaneet mielensä. Ei ihme, jos matkustajaristeilijä valitsee Helsingin asemesta Tallinnan palvelun ja hinnan perusteella.



Merellä liikkuu paljon rahaa, joka valitsee rantautumispaikkansa hyvän palvelun perustella, mikä on huomioitu väylämaksuissa.

Palvelukokemus syntyy monen toimijan yhteispelin tuloksena.

Luotsi on yksi lenkki palveluketjussa.



## Saariston yhteysalusliikenne

VAKITUISILLE ASUKKAILLE yhteysalusliikenne on ilmaista. Kesäasukkaat ja matkailijat maksavat palvelusta. Oikean hintatason määrittely on ilmeisesti mahdotonta ehkä sen vuoksi, että liikenteen pitäisi olla maksutonta. Tai sitten maksullista kaikille. Hankalat ja lisäksi maksulliset yhteydet vaikuttavat kiinteistöjen arvoon.

- Saaristolaiset toivovat, että liikenne olisi maksutonta kaikille, koska se toteuttaisi saariston asuttuna ja elinvoimaisena säilymiseen tähtäävää politiikkaa. Ulkomailta tulevat turistit sen sijaan oudoksuvat maksuttomuutta samoin kuin sitä, että liikenne Saariston Rengastiellä lakkaa kesken heidän lomakautensa! Rengastietä markkinoidaan matkailutuotteena.

- Maksutulolla ei ole valtion taloudessa suurta merkitystä. Tuloja on aikaisemmin käytetty MKL:n yleiskuluihin sen sijaan, että ne olisi kohdistettu liikenteeseen. Tämä epäjohtomukaisuus on oikaistu vuoden 2006 budjetissa.

- Hintaa korostava kilpailuttaminen tuo liikenteeseen huonolaatuista kalustoa. Edes Finstashipillä ei ole edellytyksiä tarvittaviin korjaus- ja uusintainvestointeihin. Palvelusopimukset on määritelty niin, että palvelujen tuotanto jäänee suurelta osin Finstashipin hoidettavaksi. Yrittäjiä olisi, mutta ei esitetyillä ehdoilla. Kritiikki on sapeasta. Ongelmat ja investointipaineet kasautuvat samalla, kun palvelu ja turvallisuus saariston yhteyksissä heikkenevät.

- Minkäänlaista pitkäjänteistä liikenteen suunnittelua ei ole havaittavissa. Syynä tähän lienee budjettitalouden toimintamalli sekä palvelutason puutteellinen määrittely ja tilaajaosaamisen puutteet.

KELTAISTEN MAANTIELOSSIEN ja sinivalkoisten maantielauttojen erillisyyttä ei ymmärrä mikään muu taho kuin ammattiliitot, jotka roolinsa mukaisesti huolehtivat korostetun yksipiippuisesti lähinnä omista jäsenmääristään ja jäsentensä etujen säilymisestä.

- Yksi valtio. Yksi tie. Yksi hinta. Ja yksi tilaaja – mutta useita palvelun tuottajia, joiden pitäisi kilpailla markkinoista keskenään.

## Turvallisuus ja ympäristö

SUOMELLA ON HYVÄ MAINE turvallisuuskysymysten kentässä. MKL:n osaaminen ja ammattitaito arvioidaan kansainvälisestikin kovatasoiseksi. Varsinkin MKL:n panos järjestelmäkehityksessä saa kiitoksia: Meto-yhteistyö, VTS, AIS, PortNet, IBnet, telematiikka jne. Nämä ovat referenssejä, joihin monet ulkomaiset tahot ovat osoittaneet suurta kiinnostusta. Merenkulun turvallisuustason katsotaan olevan Suomessa kokonaisuutena hyvä. Kuvassa on silti joitakin naarmuja, tietysti.

### Varautuminen öljykatastrofiin

SAMANAIKAISESTI, KUN VALTIOVALTA kiistelee murtajakonseptista ja vastuun rajoista, on ympäristökatastrofi Suomenlahdella joka päivä yhtä päivää lähempänä. Valmiudet sen kohtaamiseen puuttuvat tai ovat arveluttavalla tasolla. MKL toteaa vastuun asiasta kuuluvan Suomen ympäristökeskukselle.

- Tallinnan edustalla äskettäin demonstroitu suomalaisen öljyntorjunnan suorituskyky oli surkea esitys siihen nähden, mitä tarvitaan, kun jotakin todella tapahtuu. Kaikilla tahoilla tiedostetaan, että suuronnettomuus on liikenteen kasvaessa vain ajan kysymys. Ehkä silloin on helteinen intiaanikesä, linnut etelässä ja meri rasvatyyni.
- Riskienhallinta Suomenlahdella katsotaan jopa Merenkululaitoksen tärkeimmäksi tehtäväksi.



Öljyä laineilla!

Öljynkuljetukset lisääntyvät Suomenlahdella.

Massiivisen onnettomuuden todennäköisyys kasvaa koko ajan.

Vahingon sattuessa nähdään, että rantaviivan "pituus" on kirjaimellisesti ääretön.

Mikään sopimus ei estä vahinkoa syntymästä eikä mikään korvaus kata syntyviä vahinkoja.



## Merenkulun tarkastuksen laatu

MIKSI ALUSTEN TARKASTUS vaihtelee laadultaan paikan ja henkilön mukaan? Suomessa on (ollut?) satamia, joihin ei kannata yrittää puolikuntoisella laivalla ja sitten on toisenlaisia satamia. Tarkastuksissa havaitaan helposti paljaalla silmällä näkyvät viat ja puutteet. Jos henkarista puuttuu alkusammutin tai sen tarkastuspäivä on ohitettu, ei tarvita kummoista osaamista asian toteutukseksi. Kun taas rungon väsymisestä kertovien oireiden havaitseminen vaatii työtä ja ammattitaitoa. Jos oireita ei havaita, voi laiva vaikka katketa. Sellaista tapahtuu. Tarkastusmenettely on määritelty, mutta toteutuksen laadun sanotaan vaihtelevan aivan liian väljissä rajoissa. Hyvien suunnitelmien lisäksi on panostettava riittävästi niiden implementointiin.

- Eri satamissa tarkastajat edellyttävät laivalla olevan erilaisia merenkulun turvallisuuteen liittyviä koodekseja. SOLAS on tietysti jokaisella komentosillalla, mutta se on niin monimutkainen dokumentti, että harva sitä osaa käyttää. Sen lisäksi on suuri määrä muuta aineistoa, jota vaaditaan tai voidaan vaatia.

- Riidanalaisen esimerkin tarjoaa laiva, joka päästettiin uutena telakalta liikenteeseen puhtain paperein yhdestä suomalaisesta satamasta ja pysäytettiin ensin toiseen ja sitten kolmanteen suomalaiseen satamaan, koska siltä puuttui milloin mitään. Tämä tapahtui 1990-luvun loppupuolella. MKL ei tähän päivään mennessä, pyynnöistä ja työryhmien pyrkimyksistä huolimatta, ole esittänyt listaa tarvittavista dokumenteista. Näin syntyy mielikuvia mielivallasta, mikä sopii huonosti suomalaiseen virkamieskulttuuriin.

## Alusliikennepalvelun (VTS) toimivuus

MERITURVALLISUUDEN PARANTAMISEN ja liikenteen sujuvuuden argumenteilla on rakennettu alusliikennepalvelu (VTS, Vessel Traffic Service). Järjestelmää käytetään liikenteen seurantaan. "Isoveli valvoo" mm. liikennettä, luotsausta ja päästöjen päästäjiä. Se tarjoaisi teknisen alustan myös liikenteen ohjaamiseen, mihin sitä kuitenkin ei monien mielestä edelleenkään käytetä, vaikka laki antaa siihen mahdollisuuden. VTS:ää moititaan passiivisuudesta. Se ei ota kantaa liikenteeseen saati vastuuta siitä, eikä puutu edes kriittisiin tilanteisiin.

- VTS:n teknistä toteutusta pidetään onnistuneena referenssinä MKL:n innovatiivisesta kehitystyöstä, mutta sen tarkoituksesta ja toimintamallista on vallalla suuri määrä enemmän tai vähemmän ristiriitaisia käsityksiä. VTS-palvelun keskittäminen kahteen päätoimipisteeseen nykyisten viiden asemesta lienee hyvin perusteltua teknologian hyödyntämisen ja kustannustehokkuuden parantamisen vuoksi. Ajatus sijoittumisesta Merivoimien ja Rajavartiolaitoksen kanssa samoihin tiloihin on esitetty.

- VTS:n lisäarvosta esitetään kauppamerenkulun piirissä hyvin ristiriitaisia käsityksiä. Osan mielestä se on isojen poikien leluksi kutsuttu investointi, mikä syövyttää MKL:n uskottavuutta. Toiset taas näkevät sen merkittävänä turvallisuustekijänä, jonka potentiaalia ei ole täysin hyödynnetty. Koska sellaiseen nyt kuitenkin on investoitu, odotetaan toimintamalleja kehitettävän johonkin hyödylliseen suuntaan. MKL ei ole onnistunut kommunikoimaan sidosryhmilleen VTS:n perusteita, visiota ja sen yhteyttä luotsaukseen.

- VTS:n lähtökohtana on alun perin luotsaus, mistä toki on myös muita tulkintoja. Nyt luotsaus on eriytetty valtion liikelaitokseksi ja siten erilleen VTS:stä. Käsitykset siitä, voisiko VTS toimia luotsauksen osana, menevät täysin ristiin. Onpa VTS:ää visioitu jopa Rajavartiolaitoksen ja meripelastuksen yhteyteen.



- Kevääseen 2006 saakka MKL on palvelun tuottajana myynyt Finnпилотille VTS-keskusten tuottamaa luotsinvälityspalvelua. Kun tällainen peli ei enää vetele, joutuu MKL luopumaan näistä tuotoistaan. Toisaalla luotsausta varten joudutaan rakentamaan oma rinnakkainen järjestelmä, jonka toimivuudesta taas kannetaan huolta paitsi kauppalaivaston ja muiden sidosryhmien myös luotsien itsensä taholla.

- Käytännön tasolla, luotsin ja VTS:n tilojen, kaluston ja työvoiman järjestelyissä ei LVM:n johdolla, MKL:n, merenkulkupiirin ja Finnпилотin "yhteistyönä" syntynyt ratkaisu tai siihen johtanut prosessi kestä kriittistä tarkastelua paitsi, jos tavoitteena on löytää esimerkki huonosta johtamisesta.

## Luotsauksen kielikysymys

LUOTSAUKSEN KENTÄSSÄ ON puhjennut tyyliä ja sitkeä kieliriita, jossa keskeisinä argumentteina ovat turvallisuus, raha ja lopulta tunteet.

- Suomessa luotsin pitää puhua suomea tai ruotsia, kuten myös linjaluotsin. Näin sanoo luotsi. Englanti on shipping-kieli, jolla kaikki merenkulun asiat hoidetaan ympäri maailman. Paitsi että ei hoideta kuin osaksi. Näin kuitenkin kauppamerenkulun taholta annetaan ymmärtää, koska myös ulkomaisille kapteeneille halutaan mahdollisuus saada linjaluotsin oikeudet. Tämä vähentäisi luotsauspalvelujen kysyntää ja alentaisi logistiikkakustannuksia. Se olisi yleinen etu. Finnпилот perustelee näkemystään turvallisuudella. Tätä varustamot ja monet muut tahot eivät halua ymmärtää alkuunkaan. Puhutaan jopa protektionismista, mikä kuulostaa pahalta, kun on puhe monopolista. Kuitenkin, laivan pitää kommunikoida vaihtelevien osapuolien kanssa, joita se satamaa lähestyessään kohtaa. Näiltä lukuisilta tahoilta ei ole edellytetty englanninkielen taitoa eikä sitä niiltä voi noin vain mennä vaatimaan. Rinnastus ilmailuun esitetään usein, mutta se ontuu: ilma on tila, meri on taso. Ilmailussa kaikki kommunikointi tapahtuu keskitetysti lennonjohdon kautta, merellä malli on hajautetumpi. Lopulta vedotaan Ruotsin malliin. Sen taas sanotaan syntyneen vahingossa eikä tulema tietenkään ole kiistaton.

- Suomen tämänhetkinen malli noudattelee eurooppalaisen ja kansainvälisen kentän valtavirtaa. Työryhmä selvittelee kysymystä LVM:n johdolla.



Luotsaus tarjoaa koulu-esimerkin merenkulkuun liittyvien intressien ja näkemysten määrästä, joka koettelee MKL:n kykyä toimia yhdistävänä ja kokoavana tekijänä.



## Tuottavuuden parantaminen

JULKISTEN VAROJEN KÄYTTÄJÄN on huolehdittava toimintansa tuottavuuden jatkuvasta parantamisesta. Tähän tähtäävä VM:n tuottavuusohjelma tarkoittaa hyvää, mutta VM:n ohjausotteen seurauksena siitä kuuluu vain toistaan kitkerämpiä kommentteja, mitä hyvänsä VM:n ulkopuolista hallinnon tahoa kuunnellessa.

- Silti tuottavuuden parantamisaine osuu myös MKL:ään, joka näyttää ottaneen haasteen vastaan tosissaan, mistä sen tuottavuuden parantamiseen tähtäävä suunnitelma on selvä osoitus.

- MKL:n henkilöstön kokonaisvahvuus vuonna 2005 oli 754 htv. Ilman laskelmia on ilmeistä, että pelkästään toteuttamalla edellä esitetyt Sisäiseen tuotantoon ja Meriliikenteen ohjaukseen liittyvät toimenpiteet MKL voi saavuttaa VM:n ja LVM:n sille asettamat tuottavuustavoitteet. Vuonna 2005 Sisäisen tuotannon henkilöresurssit olivat 339 htv ja Meriliikenteen ohjauksen resurssit olivat 105 htv.

- Merenkulun tarkastuksen kustannustehokkuutta voidaan parantaa mm. toimipiste- ja etätyöjärjestelyillä siinäkin tapauksessa, että kaikkien po. tehtävien katsottaisiin olevan viranomaiselle lankeavaa työtä.

- Viittatehtaan työt pitää ulkoistaa viivytyksettä.

- Eräs mahdollisuus osaamiskeskusajattelun soveltamiseksi olisi väylävirastojen tilaaja-osaamisen yhdistäminen. Ratkaisulla olisi päätavoitteen ohessa ilmeisiä tuottavuusvaikutuksia. Osaamiskeskusmalli on peräisin VM:n tuottavuusohjelmasta. Palvelukeskusten myönteinen vaikutus tuottavuuteen on dogma, jonka realismista ei toistaiseksi ole näyttöä.

VM:N TUOTTAVUUSOHJELMAN tavoiteasettelua ei tietenkään ole tarkoitettu esteeksi muiden kuin edellä esitettyjen tuottavuutta parantavien ratkaisujen toimeenpanemiselle. Vuonna 2005 MKL:n Hallinto- ja tukipalvelujen henkilöresurssit 117 htv, mikä suhteessa kokonaismäärään on huomattavan paljon.

- Tuottavuutta parantavia toimenpiteitä ovat esimerkiksi MKL:n suunnitelmat johtamisjärjestelmän ja tietohallinnon integroimiseksi, väylävirastojen synergian lisäämiseen tähtäävä järjestelmien yhteensovittaminen, päätös talous- ja henkilöstöhallinnon rutiinien siirtämisestä palvelukeskukseen. ValtIT toppuuttelee väylävirastoja peläten sooloilua, jonka tuloksia saattaa olla vaikea kytkeä kokonaisuuteen, jos se joskus hahmottuu. MKL on mukana Kieku-hankkeessa – se on mm. omaksunut valtionhallinnon yhteisen Rondo-mallin paperittomaan kirjanpitoon ja Travel-mallin matkanhallintaan.

HYVÄ HENKILÖSTÖJOHTAMINEN kysyy ensisijaisesti johtajuutta, jonka ilmenee käytännössä vuorovaikutustaitoja vaativana esimiestoimintana. Järjestelmiä tarvitaan sitten esimiestoiminnan tueksi. Valtiotyönantajalle ominaisella tavalla päähuomio kohdistetaan sivuasiaan eli järjestelmiin, kun samanaikaisesti jo vuonna 2001 käynnistetty rakennemuutos etenee tuskastuttavan hitaasti. Väliaikaisesta tilanteesta on muodostunut pysyvä olotila.

- Henkilöstö pelkää tulevaisuutta ja voi huonosti. Monet olisivat valmiit vetämään koko johdon ja valtion työmarkkinalaitoksen siinä sivussa kolin alta kiitokseksi osakseen tulleesta kohtelusta. Heille ei juuri parane puhua valtion esimerkillisyydestä työnantajana. Lisää vettä tähän myllyyn tuo VM:n saneeraukseksi koettu tuottavuusohjelma.



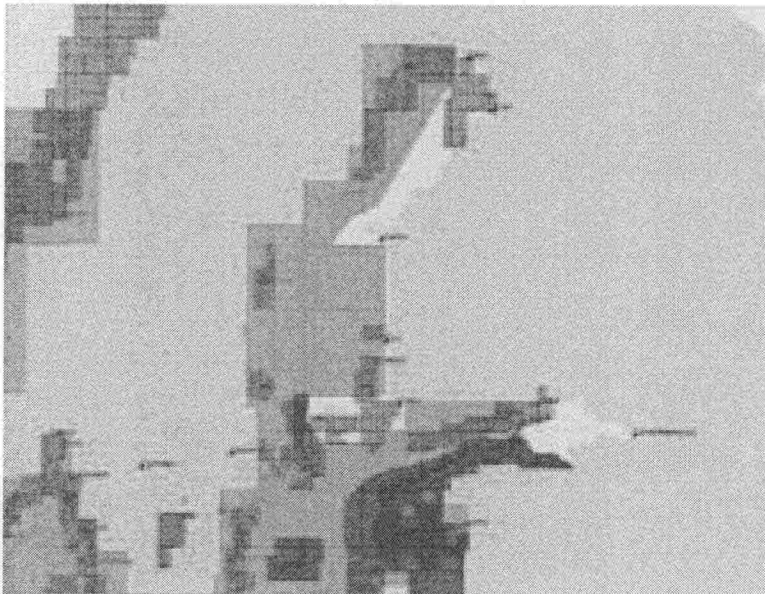
- Esimerkillisyyden tulkinnat hidastavat prosessia, joka venyy vuosien mittaiseksi piinaksi. Väsyneeltä henkilöstöltä odotetaan innostunutta panosta moninaisissa kehittämiss-hankeissa, joita ilmaantuu yhteenään, mutta joilla ei näy olevan loppua. Se on paljon pyydetty.

TUKIPALVELUJEN KEHITTÄMINEN edellyttäisi LVM:ltä määrätietoista ohjausotetta talous-, henkilöstö- ja tietohallinnon kysymyksissä sekä väylävirastoyhteistyössä. Tuottavuuden parantamista ei kuitenkaan pidä delegoida yksin Hallinto- ja tukipalveluille, vaan pääosin tuottavuudesta vastaavat toiminnot.

- LVM:llä ei kuitenkaan kuulu olevan suurta kiinnostusta asiaan, linja puuttuu ja tukea saa pyytää. LVM ei toteuta aktiivisesti valtioneuvostossa linjattuja politiikkatavoitteita. MKL:n lisähaasteeksi muodostuu siten se, että ratkaisut on mietittävä yksin. Konserninäkemyksen huomioon ottaen tähän sisältyy helposti ymmärrettäviä riskejä.

TOIMITILOJEN JÄRJESTELYIHIN sisältyy merkittävää tuottavuuden parantamis-potentiaalia. Tarpeettomista luotsiasemista ja väyläasemista pitää hankkiutua eroon esim. Senaatti-kiinteistöjen myötävaikutuksella. VTS:n ja luotsauksen tilaratkaisu pitää hoitaa synergisesti.

**MERENKULUN TOIMINTAEDELLYTYSTEN kannalta tuottavuuden parantamiseen tähtäävät pyrkimykset jäävät kuitenkin vaikutuksiltaan toisarvoisiksi eivätkä ne toteuta rakennemuutoksen tavoitteita tai MKL:n tehtävää, elleivät sen tulokset näy merenkulun julkisten maksujen alenemisena ja samanaikaisesti palvelujen laadun jatkuvana paranemisena.**



Julkisen hallinnon kehittämisen suuri haaste on varmistaa se, että monimutkaisesta, lukuisista erilaisista toimijoista ja intresseistä koostuvasta mosaiikista hahmottuu selkeä kuva.

(Elektronisten karttojen tuotannon tilanne 2005)



## MKL:n johtamisesta

MERENKULKULAITOS ON LAIN tarkoittama päällikkövirasto eli kaikista virastossa tehtävistä päätöksistä vastaa pääjohtaja – poislukien tietysti alusturvallisuuden valvonta-viranomaisen operatiiviset päätökset.

- Pääjohtaja Markku Mylly saa haastattelujen perusteella sidosryhmien täyden tuen sekä visiolleen että työilleen MKL:n kehittämiseksi ja toiminnastaan laitoksensa johtajana.
- Kun kapasiteettia on, pitää se suunnata oikein. Pääjohtajaa kiitetään palvelevasta asenteesta. Sen ansiosta asiat saadaan sujumaan, vaikka vaikeuksia ilmenee niin kuin niitä ilmenee jopa hyvin trimmatussa organisaatiossa. MKL ei vielä ole hyvin trimmattu organisaatio, joten ongelmatilanteita riittää.
- MKL:n johtajalla on muuta tekemistä kuin etsiä ratkaisua satunnaiseen asiakkaan ongelmaan, miettiä viittatehdasta, murehtia haapasaarelaisten pääsyä mantereelle, ihmetellä VTS:n majoitustiloja saati kuunnella toisiaan nokittavien virkamiesten argumentteja. Johtajan ei pidä mukautua organisaationsa tuottamien ongelmien oikojaksi. Hänen on pantava organisaationsa vetämään itse mutkansa suoriksi ja sen jälkeen kannettava vastuu siitä, mitä tapahtuu.
- Rakennemuutoksen päätökseen viemistä kiirehditään, koska vasta sen jälkeen on mahdollista suunnata panokset MKL:n lisäarvon kasvattamiseen.

RAKENNEMUUTOKSEN HALLITTU toteuttaminen on kova haaste johtajuudelle.

- Onnistuminen edellyttää mm. tehokasta kommunikointia sidosryhmien kanssa. Vuoro-vaikutuksen vaikeus tulee toistuvasti näkyviin tässä selvityksessä. Näyttää ilmeiseltä, että MKL:n johdon on panostettava paljon viestinnällisiin kysymyksiin.
- Tavoittelemansa roolin mittojen mukainen MKL tarvitsee myös uudenlaista, nykyistä dynaamisempaa toimintakulttuuria, jossa ratkaisun aikaansaaminen on tärkeämpää kuin virkamiesmäisen virheitä välttelevän ja yksityiskohtiin tarrautuvan kansliakulttuurin vaaliminen. Johtamisen painopistettä olisi siirrettävä uusien suunnitelmien tuottamisesta tehtyjen päätösten toteuttamiseen.

Onko viranomainen aina oikeassa?

ILMEISEN TURHA KOLAUS viranomaisen uskottavuudelle oli laivojen jäämaksuluokituksesta ja niille sen perusteella määräytyvistä väylämaksuista syntynyt sitkeä kahakka. Erään tulkinnan mukaan kaikki lähti liikkeelle käännösvirheestä; muitakin tulkintoja on, vaikka ei pitäisi. Suomen- ja englanninkielisissä teksteissä oli sekoitettu makean veden merkki kesälastin merkkiin. Inhimillinen erehdys olisi voitu korjata ilman tyyliä julkista selvittelyä ja valtavaa työmäärää. Virhe oli MKL:n papereissa, mutta sitä ei haluttu myöntää. Eduskunta pelästyi valtion jääneen ilman sille kuuluvia rahoja. Ei jäänyt, mutta mediassa asia kääntyi näyttämään siltä, että luokituslaitokset ovat kaupallisia vehkeilijöitä. Paljon vettä pitää virrata Thamesin siltojen alta, ennen kuin luokituslaitoksille aiheutunut imagovahinko on huuhtoutunut mereen. Kafka elää!

- Jos merenkulun tarkastuksen ulkoistaminen otettaisiin agendalle, olisi julkisesti valvottu ja voittoa jakamaton luokituslaitos eräs varteenotettava vaihtoehto, jolla on järjestelmät, maailmanlaajuiset tietokannat ja verkostot valmiina. Nykyoloissa, väylämaksujupakan jälkeen tällaista vaihtoehtoa ei maksa vaivaa esittää.

## Säädösten perustelut

SÄÄDÖSTEN YMMÄRRETTÄVYYS ja tasapuolisuus sekä hinnoittelun läpinäkyvyys eivät aina toteudu MKL:n strategian ja hyvän hallintotavan edellyttämällä tavalla. Tähän on koottu muutamia asiaa valaisevia esimerkkejä:

1. Väylämaksujen taso ja luotsauksen hinta pysyvät, vaikka jäänmurron kustannukset alenevat ja Finnpilot tulouttaa voittoja omistajalle. Asiasta on vaikea saada virallisia tietoja. Outoa tilannetta ei perustella mitenkään.
2. Suomeen saapuvalla laivalla on oltava suomalainen juridinen asiamies, joka on yhteisvastuussa julkisista maksuista varustamon kanssa. Vaatimus on kohtuuton, mutta vaivaton viranomaiselle, tässä tapauksessa Tullilaitokselle.
3. Miksi kysymykseen laivalla tarvittavista ja vaadittavista dokumenteista ei saa vastausta?
4. Ulkomaisen telakan voi olla vaikea saada Suomesta tietoja rakenteilla olevaan laivaan kohdistuvista normeista. Ongelmat alkavat kielitaidosta. Laiva rakennetaan siitä huolimatta. Sitten toivotaan parasta, jos se tulee Suomen vesille. Ei niin kovin hyvää julkista palvelua asiantuntijaviranomaiselta. Elinkeinoelämällä on vaikeuksia saada kalustoa Suomeen, kun viranomaisen tulkinta koetaan liiketoimintariskiksi.
5. Aluevalvontalakiin vedoten viranomainen, MKL toimii palveluntuottajana ja pitää yksityisen sektorin poissa merenmittauksesta, pohjatutkimuksista ja osin merikarttatuotannosta.
6. Saariston yhteysalusten palvelu on yksille kansalaisille ilmaista, toisille maksullista. "Toiset" ovat niitä kesävieraita, joiden varassa saaristo paljolti pysyy asuttuna. Maksujen keräämiseen ja tilittämiseen kuluu iso osa kokonaisuuden kannalta pienestä kertymästä. Suomessa ei ole tapana kerätä tiemaksuja.
7. Miksi yhteysalusliikenne loppuu Saariston Rengastieltä elokuun puolivälissä, kun mannermaalta saapuneiden turistien lomakausi on kesken? Miksi haapasaarelaiset jätetään saarelleen jäiden vangeiksi? Palvelun tuottaja tuottaa sitä määriteltä palvelua, mitä siltä tilataan.
8. Laki edellyttää luotsia sellaiselle ulkovaltojen alukselle, joka liikkuu Suomen vesillä väylien ulkopuolella. Maksullinen palvelu haittaa (estää?) NATO-yhteistyötä ja kansainvälisten öljyntorjuntaharjoitusten järjestämistä. Jopa Tall Ships Race halutaan rahastaa!
9. Miksi laiva, joka käy Suomessa vain kesäisin (esim. suuri Panamax-luokan bulk-carrier) maksaa väylämaksuna jäänmurtajapalveluista kalleimman taksan mukaan. Maksu perustuu laivan tonnimäärään.

\* \* \*



## LIKELAITOKSET

### Luotsausliikelaitos – Finnpilot

LUOTSAUSLAIN VAATIMIEN luotsauspalvelujen tuottaminen pääasiassa kauppamerenkululle, mutta myös Suomessa liikkuville ulkovaltojen aluksille, on Luotsausliikelaitos Finnpilotin tehtävänä.

- Merkit viittaavat siihen, että on synnitetty liiketaloudellisin perustein arvioituna hyvin hoidettu ja tuloksellinen liikelaitos. Tämä siitä huolimatta, että Finnpilotin lähtökohta ei ollut helppo. Taseeseen siirtyi paperilla arvokasta romua, johon kätkeytyy patoutunut investointipaine ja tarpeettomiin luotsiasemiin sitoutuu pääomaa. Toisaalla luotsinvälityspalveluista on syntynyt outo ja kallis kiistakapula.

- Kaikesta huolimatta ja tehtävänsä mukaisesti Finnpilot optimoi tuloksensa, jota se on voinut omassa mittakaavassaan palauttaa omistajalleen LVM:lle jo merkittävästi. Paineista huolimatta luotsauksen hinta ei ole noussut ja tehdyn analyysin mukaan se kestää kansainvälisen vertailun. Toki Finnpilot olisi halunnut nostaa hintaa, mutta se ei voi itse hinnoitella palveluaan, vaan sen tekee valtioneuvosto LVM:n esityksestä. Siispä Finnpilot tekee vakaasta hintatasosta hyveen, jota se esittelee saavutuksena, jollaiseksi markkinat eivät sitä tietenkään arvosta.

- Luotsausliikelaitoksen johto saa siten tekemisistään likimain ”puhtaat paperit”, vaikka kauempaa katsottuna kysymys on merenkulun kentässä tapahtuvasta osaoptimoinnista. Kriittisyys kohdistuu tehtyyn järjestelyyn ja omistajaohjaukseen. Markkinoiden, asiakkaiden ja kilpailun näkökulmasta tuomio on tyyli: monopoli pitää purkaa ja luotsauksesta on tehtävä kilpailtua palvelun tuotantoa.

- ”Likimain” puhtaat paperit tarkoittaa sitä, että Finnpilotin ihmiset näyttävät oivaltaneen olevansa töissä monopolissa. Toimintatavat vaihtelevat luotsista toiseen, jotka kuvittelevat elävänsä komentotaloudessa, jossa virkamies päättää, mitä asiakkaan sopii tarvita.

- LVM ja MKL sekä Meriliikenteen ohjaus -toiminto joutuvat etsimään peilistä syytä siihen, että kauppamerenkulun piirissä ja satamalaitoksissa Finnpilotia pidetään omavaltaisena toimialansa regulaattorina! Viranomaisena ei näytä olevan erityisen kiinnostunut toteutuvan palvelun tasosta. Viranomaisten taholta ei myöskään ole annettu selitystä sille, että Finnpilot tekee tulosta valtiolle, mutta luotsausmaksut pysyvät jatkuvasti korkeina – olkoon, että hinnan väitetyssä korkeudessa on aivan ilmeistä asenteellisuutta.

RAKENNEMUUTOKSEN TOTEUTUS on synnyttänyt Luotsausliikelaitoksen ja Meriliikenteen ohjauksen kentässä omituisen tilanteen.

- VTS:n tuottaman palvelun lähtökohtana on alun perin luotsaus, joka nyt on eriytetty valtion liikelaitokseksi. Tämä on yksi tulkinta asiasta. Tähän asti MKL on myynyt VTS:n tuottamaa luotsinvälityspalvelua, joka MKL:n tulkinnan mukaan on työnjohtoa Luotsausliikelaitokselle n. 0,6 M€ arvosta vuodessa. Nyt MKL joutuu luopumaan näistä tuotoistaan ja vastaavasti Finnpilot joutuu rakentamaan rinnakkaisen oman järjestelmän uusiin tiloihin. Luotsauksessa tarvitaan järjestelmiä paitsi luotsinvälitykseen myös sää-tietoihin, vedenkorkeuden seurantaan, alusten tunnistamiseen (AIS) jne.



- Viranomaisen tuottaman VTS-palvelun sanotaan kasvavan, joten se tarvitsi tähän saakka luotsauksen käytössä olleet tilat. Lisätilan tarvetta on perusteltu henkilöstön majoitustila-tarpeilla (!?).
- Finnpilotin näkökulmasta ei MKL:n tuottamille VTS-palveluille ole kestäviä perusteita ilman siltä saatavia luotsauksessa tarpeellisia palveluita. Miksi MKL tuottaa Merivoimille ja Merivartiostolle – sen enempää kuin millekään muullekaan taholle – niiden tarvitsemaa operaattorimaista palvelua? Miksi VTS:ää ei alun perin yhdistetty luotsaukseen?
- Kysymyksenasettelua voi jatkaa: voisiko VTS-palvelun yhtiöittää toimijaksi, joka myisi palveluaan kauppalaivoille, veneilijöille, luotseille, Merivoimille, Merivartiostolle ja mahdollisille muille asiakastahoille?
- Luotsausliikelayoksen ja VTS:n suhteesta esitetyt kannat menevät kovasti ristiin. Toimijat etsivät roolejaan, mikä koettelee kommunikointitaitoja. Ratkaisujen valinnassa on pidettävä mielessä rakennemuutoksen tavoitteet ja tässä tapauksessa erityisesti se, että valinnat eivät saa vahvistaa Finnpilotin monopoliasemaa tai suosia sitä mahdollista kilpailutilannetta ajatellen.

### **Varustamoliikelaitos – Finstaship**

VARUSTAMOLIIKELAITOS FINSTASHIP hoitaa ensisijaisesti MKL:n tilaamia talvi-merenkulun avustustehtäviä. Tehtävänsä määrittelyn mukaisesti Finstashipin on tarjottava em. palvelua MKL:lle. Velvoitteeseen kuuluu yhdeksän murtajan kapasiteetti. Mitoitusta pidetään yleisesti järkevänä. Lisäksi Finstaship tuottaa offshore-palveluja parantaakseen talvimerenkulun avustuksen kustannustehokkuutta sekä MKL:n toimintojen tilaamia alus- ja miehistöpalveluja väylätuotantoon, merikartoitukseen ja yhteysalusliikenteeseen. Finstashipin kannalta offshore-markkina on kasvualue, jään-murtomarkkina ei kasva.

- Talvimerenkulun avustamisen osalta vaihtoehtoja kilpailun avaamiselle sanotaan olevan vähän, joten realistinen etenemistie olisi palvelujen tilaamisen ja tuottamisen toiminta-tapojen määrätietoinen kehittäminen toiminnan läpinäkyvyyden, kustannustehokkuuden ja palvelun laadun parantamiseksi.
- Talvimerenkulun avustamisessa tekninen laatu saattaa olla jopa parantunut, vaikka päin-vastaisiakin väitteitä on esitetty. Muiden tavoitteiden edellyttämästä kehityksestä ei vielä ole saatu vakuuttavia näyttöjä.

MONITOIMIMURTAJA ON EDELLEEN itsessään kiistanalainen konsepti ainakin osaksi sen vuoksi, että toiminnan läpinäkyvyys ei toteudu. Näkökannat menevät pahasti ristiin. Konseptiin suhtaudutaan epäillen myös siksi, että se tekee valtio-omistajasta voittoja kotiuttavan markkinatoimijan, mikä sopii huonosti sen rooliin.

- Läpinäkyvyys edellyttäisi, että Finstaship toimisi vain yhdellä liiketoiminta-alueella – jäänmurtopalvelujen tuottamisessa. Silloin monitoimimurtajakonseptin väitettyjen tuottojen pitäisi tulla näkyviin ja siirtyä jäänmurtopalvelujen tuottajahinnan kautta aleneviin väylämaksuihin. Näin ei ole tapahtunut, joten konseptin toimivuuteen ei uskota.



- Yhden liiketoiminta-alueen malli ei oikein sovi kuvaan, koska Finstaship tuottaa MKL:lle myös väyläalus- ja yhteysalus- sekä miehistöpalveluja. Väyläalusten vähenevä käyttö näyttää johtavan palvelun hinnan nousemiseen. Nyt tarpeettomiksi käyneisiin väylä-asemiin ja niiden latureissa käyttämättöminä makaaviin väyläaluksiin sitoutuu paljon tuottamatonta pääomaa.

- Vaihtoehtoinen selitysmalli olisi se, että omistaja sanoo yhtä ja tekee toista. Tai sitten se, että liikelaitoksen johto toimii vastoin omistajan tahtoa. Vaihtoehtoiset selitykset olisivat niin epämiellyttäviä, että niiden asemesta epäillään mieluummin konseptia, joka on sentään neutraali kohde.

**MIEHISTÖPALVELUJEN ALUEELLA** Finstaship tuotti Merikartoitukselle karvaan palan:

- Varustamon mielestä kustannusneutraalista palkkaratkaisusta tiedotettiin ilmoitusasiana Merikartoitus-toiminnolle, jossa se johti merenmittaus- ja väyläaluksilla kustannusten nousuun jopa 18 prosentin verran. Palkkaratkaisu saattoi olla kokonaisuudessaan neutraali tai edullinen jäänmurtajille, mutta se on hiukan eri asia. Yhteydenpito hoidettiin kömpelösti asiakkaan kannalta.

FINSTASHIP JA MKL tekevät hyvää yhteistyötä Ruotsin Sjöfartsverketin kanssa. Joskaan ruotsalaisilla ei ole aivan selvää kuvaa siitä, kumman tahon kanssa sen pitäisi neuvotella tulevaisuudesta.

- Olosuhteet varsinkin Perämerellä vaihtelevat ja kapasiteettia tarvitaan milloin missäkin. Useimmiten Suomen puolella. Ruotsista vuokrattiin talvella 2006 kaksi perinteistä murtajaa, jotta suomalaiset monitoimimurtajat voivat urakoida offshore-tehtävissä. Systeemi voi olla taloudellisesti mielekäs, mutta ollakseen uskottava, sen on oltava läpinäkyvä. Asiaan vaikuttanee se, että yhtenä osapuolena on kaupallinen taho, offshore-palvelujen tilaaja.

- Ruotsin ja Suomen yhteisesti omistama murtajavarustamo on pitkään pöydällä ollut mahdollisuus, jolla päästäisiin parempaan operatiiviseen tehokkuuteen. Lisäksi sillä saattaisi olla vaikutusta investointitarpeeseen pitkällä aikavälillä ja lyhyemmällä tähtäyksellä parempaan kustannustehokkuuteen.

- Toinen mielenkiintoisia näköaloja avaava kysymys: kun kerran valtiolla on Varustamo-liikelaitos, joka hoitaa murtajien lisäksi väyläaluksia ja yhteysaluksia, niin miksi ei saman tien kaikkia valtion aluksia voitaisi antaa sen hoidettaviksi, kenties sotalaivoja lukuun ottamatta?

- Mikäli Finstashipistä tehtäisiin nimensä mukainen valtion varustamo, olisi silloin pidettävä huoli siitä, ettei se muodostuisi virastojen romujen kaatopaikaksi.

\* \* \*

# HAVAINNOT TOIMINNOITTAIN RYHMITELTYINÄ

## 1. Havainnot Merikartoituksesta

Rooli ja tehtävä:

Viranomaisen – Merikartoitusohjelman tekeminen ja sen mukaisen tuotannon tilaaminen, rekisterinpito.

1. Prosessi – roolien selkiyttäminen yksiköiden rajapinnoilla;
2. Tilaaminen – väliaikaisesti Sisäiseltä tuotannolta ja ensisijaisesti markkinoilta, markkinoiden avaaminen ja kehittäminen eli kilpailun esteiden poistaminen, markkinatoimijoiden säätely ja valvonta;
3. Viranomaisen tuottajaroolissa – perusteet ja niiden kommunikoiminen sidosryhmille, julkisen toimijan vetäytyminen markkinoilta;
4. Merivoimia palvelevan merenmittauksen järjestely;
5. Merenmittausprosessin uudistaminen – vanhojen toimintamallien uudistaminen tuottavuuden parantamiseksi, uusi teknologia;
6. Innovatiivisuus – innovatiivisuuteen kannustava palvelujen määrittely ja tilaaminen;
7. Tilaajaosaaminen – väylävirastojen synergia, Tiehallinto, tilaajapalvelukeskus tuottavuuden parantamiseksi;
8. Rekisterit – paikkatieto, tietopolitiikka, avoimuus, maksullisuus, kartoitusviranomaisten synergia, rekisteritiedon ajantasaisuuden ja laadun varmistaminen;
9. Merikarttatuotanto – rekisteröintiprosessin toimivuus, tietojen luovuttaminen rekistereistä sekä
10. Karttatuotteiden kehittymisen mahdollistaminen ja varmistaminen – markkinoimijoiden ja asiakkaiden kuunteleminen ja palveleminen.



## 2. Havainnot Väylänpidosta

Rooli ja tehtävä:

Viranomaisen – väyläverkkoja koskevat säädökset ja niiden toteutuksen valvonta; MKL:n hallinnoiman verkon suunnittelu sekä väylänpidossa tarvittavien palvelujen tilaaminen.

1. Tilaaminen – väliaikaisesti Sisäiseltä tuotannolta ja ensisijaisesti markkinoilta, markkinoiden avaaminen ja kilpailun esteiden poistaminen, markkinatoimijoiden säätely ja valvonta; tilaajan ja tuotannon roolien selkiyttäminen, vastuun ja vallan tasapaino, Sisäisen tuotannon siirtymävaiheen aikataulun nopeuttaminen;
2. Hankintamenettelyjen kehittäminen – päätöksentekovaltuudet tilaamisessa, palvelukokonaisuuksien hankkiminen (maantieteellinen alue; kevyt ja raskas väylänpito; työ, kalusto ja materiaali), sopimusten pituus, PPP-mallit, painopiste reaktiivisesta toiminnasta proaktiiviseen toimintaan;
3. Markkinoiden toimivuuden varmistaminen – siirtymävaiheen lyhentäminen markkinoiden luomiseksi, tulos- ja palvelusopimusten käytännöt;
4. Väylästrategiat ja -ohjelmat – väyläverkon (meriväylät, sisävesiväylät, kanavat) rakenne ja palvelutaso, väylänpidon perusrahoitus ja sen suuntaaminen;
5. Väylästäön kunto ja turvallisuus – varusteiden ja laitteiden kunto, investoinnit, perusinfra teknologian rinnalle;
6. Johtaminen ja päätöksenteko – HAMA organisaatiomuutoksen nopea toteuttaminen, väylänpidon johtamis- ja päätöksentekojärjestelmä, toimintamallien yhtenäistäminen;
7. Väyläverkon hallinnan strateginen osaaminen – suunnittelun ja koordinoimisen resurssit.

### 3. Havainnot Sisäisestä tuotannosta

Rooli ja tehtävät:

Väylänpidon ja Merikartoituksen alainen, MKL:n organisaatiossa väliaikaiseksi tarkoitettu tuotantoyksikkö – väylätuotantoon, suunnitteluun, merenmittaukseen ja merikartta-tuotantoon liittyvien palvelujen tuottaminen MKL:n tilaajaorganisaatioiden tarpeiden pohjalta.

TTS 2007-2010 mukaan visiona on joko kehittyä vesiliikenteen infrastruktuurin ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvien palveluiden johtavaksi tuottajaksi/yritykseksi Suomessa tai palvelujen ulkoistaminen.

**Sisäisestä tuotannosta on käynnissä eriyttämisselvitys.**

Ulkoistamisesta ja organisaatiomallista riippumatta palvelun tuottajan keskeisinä menestystekijöinä ovat mm.

1. Tuotekehitys ja palvelukokonaisuudet – kaupallisen toimijan toimintamallit, verkostoituminen ja ketteryys;
2. Toiminnan kehittäminen – prosessit ja niiden implementointi organisaation tavaksi toimia, laatu ja sen varmistaminen;
3. Markkinat – uusien markkinoiden etsiminen, satamat, lähialueet;
4. Kilpailukyky – kustannustehokkuus, hinnoittelu, läpinäkyvyys.



## 4. Havainnot Talvimerenkulusta

Rooli ja tehtävä:

Viranomainen – talvimerenkulun avustamiseen tarvittavien murtajapalveluiden tilaaminen, liikenne-eräjoitukset.

1. Väylämaksut – jäänmurron kustannusten alentaminen ja väylämaksujen alentaminen; aluepoliittisen kytköksen purkaminen, kustannusvastaavuuden toteuttaminen, maksujen porrastaminen liikennealueittain, aiheuttamisperiaatteen mukainen veloitus;
2. Tasapuolisuus – suomalaisen linjaliikenteen suosimisen lopettaminen, alusten palveleminen saapumisjärjestyksessä, palvelutason mittarit;
3. Talvisatamat – väyläverkkopolitiikan määrittely, markkinoiden tarpeet, heijastusvaikutukset muuhun liikenteeseen;
4. Konserniajattelu – toimintamallit ja maksuperusteet Finstashipin kanssa; LVM asettamien tavoitteiden johdonmukaisuus;
5. Tilaajaosaaminen – väylävirastojen synergia, Tiehallinto, palvelukeskus, Rikstrafikenin benchmarking;
6. Innovatiivisuus – palvelujen määrittelemine ja tilaaminen, yhteistyö arktisen teknologian konseptien kehittäjien kanssa sekä
7. Kansainvälinen lisäarvo – talvimerenkulun asiantuntemuksen tarjoaminen verkostojen käyttöön.

Varustamoliikelaitos (omistajaohjaus)

1. Läpinäkyvyys – monitoimimurtajan lisäarvo Suomen merenkululle, open book;
2. Konserniajattelu – mitä politiikkatavoitteita (elinkeino-, ympäristö- yms. politiikat) varten varustamo kuuluu valtiokonserniin;
3. Kilpailu – markkinatoimija vai monopoli, millä markkinoilla varustamo kilpailee;
4. Maa- ja meriorganisaatioiden mitoituksen tarkistaminen sekä
5. Suomalaisruotsalainen varustamoyhtiö – operatiivinen tehokkuus, kustannus-tehokkuus ja investointitarpeet.

## 5. Havainnot Meriliikenteen ohjauksesta

Roolit ja tehtävät:

Viranomainen ja operatiivisen palvelun tuottaja – Alusliikennepalveluiden tuottaminen VTS-viranomaisena, alusliikenteen turvallisuus ja sujuvuus, ympäristöhaittojen ehkäisy.

Liikennetieto- ja radionavigointipalveluiden tuottaminen – palveluiden edellyttämien järjestelmien ylläpito ja kehittäminen.

Luotsauksen viranomaispalvelut – säädökset, luvat ja valvonta

1. Vaikuttavuus – alusliikennepalveluiden hyödyn ja vaikuttavuuden selvittäminen ja osoittaminen;
2. Yhteistyö – Meto-yhteistyön jatkuvuus, investointien koordinointi, luotsinvälityskysymyksen ratkaiseminen, MKL:n ja Finnpilotin suhteiden normalisointi;
3. Tuottavuus – VTS-toiminnan keskittäminen, yhteissijoituksen (Rajavartiolaitos, Merivoimat, MKL) etujen ja haittojen arviointi ja toteutus, organisaatiomalli ja johtovastuut;
4. Tapa toimia – VTS -keskusten yhtenäiset, palvelutasoja vastaavat toimintatavat, toiminnan kuvaukset, toimintatapojen käyttöönotto, viestintä
5. Rakenne – viranomaistehtävien ja operaattorimaisen palvelutuotannon rajankäynti, ratkaisuvaihtoehtojen selvittäminen, valitun ratkaisun toteutus, perusteluiden viestintä
6. Innovatiivisuus – toimintamallit, järjestelmien kehittäminen, teknologian hyödyntäminen, luotsauksen ja liikenteenohjauksen roolit
7. Tietoverkostojen kehittäminen – informaation tuottajien ja käyttäjien tarpeista lähtevien järjestelmien kehittämisen jatkaminen (ml. PortNet) riittävän suurella panostuksella, sisäisen yhteistyön ja laitosityhtenäisyyden varmistaminen.

Luotsausliikelaitos (omistajaohjaus)

1. Luotsauksen kielikysymys – perusteet ja ratkaisu, kansainvälinen käytäntö sekä
2. Luotsauksen hinta – Finnpilotin tuloksen vaikutus alusten kustannuksiin, kilpailun aikaansaaminen, hinnan kustannusvastaavuus, hinnoittelun läpinäkyvyys, kv-kilpailu.



## 6. Havainnot Meriturvallisuudesta

Rooli ja tehtävä:

Viranomainen – alusturvallisuus, alukset ja satamarakenteet, veneilyn turvallisuus; merenkulun tarkastusyksikkö, tekninen yksikkö, merimiesyksikkö ja alueelliset tarkastusyksiköt.

- 1. Meriturvallisuudesta on valmistumassa kesällä 2006 Åbo Akademin ja VTT:n kokonaisselvitys, jossa otetaan kattavasti kantaa meriturvallisuu den kenttään ja sen toimijoihin.**
2. Meriturvallisuusvirasto – tehtävät ja rajaukset, liikenne, alukset, väylät; vaihtoehtoina erillisvirasto, yhdistetty liikenneturvallisuusvirasto, Meriturvallisuus osana MKL:n organisaatiota;
3. Säädösvalmistelu – kansainvälinen yhteistyö, YK, EU, Itämeren maat, Suomen edunvalvonta, säädösten harmonisointi, tasapuolisuus; MKL:n lisäarvo kv-verkostossa;
4. Resurssit – kv-säädösvalmistelun resurssitarve, resurssien ristiinkäyttö MKL:n organisaatiossa;
5. Operatiivisten tehtävien ulkoistamisen edellytykset; viranomaistehtävien ja operatiivisen toiminnan rajanveto, laadun varmistaminen, osaamisen varmistaminen, tuottavuus;
6. Ympäristön suojeleminen – riskinhallinta, varautuminen katastrofiin, sopimukset, kalusto, toimijoiden yhteistyö;

## 7. Havainnot Yhteysalusliikenteestä

Rooli ja tehtävä:

Viranomainen – Saariston yhteysalusliikenteen tilaaminen, reitti- ja aikataulusuunnittelu.

1. Yhteysalusliikenteen PTS – pitkän aikajänteen reittiverkosto ja palvelutasomääritteet;
2. Saaristoliikennettä koskevan lainsäädännön päivittäminen – yhteysalusliikenteen pitkäjänteinen rahoitus ja kehittäminen;
3. Markkinoiden synnyttämiseksi kilpailuttamisen toimintamallit – laajemmat kokonaisuudet, isojen alusten osalta 10 vuoden sopimukset, kevyiden alusten osalta viiden vuoden sopimukset;
4. Vanhentuneiden yhteysalusten uudistaminen – pidemmät sopimusjaksot, valtio investoi raskaisiin aluksiin ja vuokraa ne kilpailutetuille operaattoreille, ympäristösäädösten vaikutus investointeihin;
5. Laitureiden ja rantautumislaitteiden uudistaminen – hoitovastuut, rahoitus
6. Saariston yhteysalusliikenteen hinnoittelun selkeyttäminen – Tiehallinnon ja MKL:n toimintakonseptien synkronointi, maksullisuus vs. maksuttomuus kaikille;
7. Tilaajaosaaminen ja kustannustehokkuus – MKL:n ja Tiehallinnon tilaajaorganisaatioiden yhdistäminen, lainsäädännön uudistaminen;
8. Uudet, ei perinteiset palveluoperaattorit – yhteysalusliikenteen ja väylanhoidon yhdistäminen.



## 8. Havainnot Hallinto- ja tukipalveluista

Rooli ja tehtävä:

Sisäisen palvelun tuottaminen viranomaistoiminnoille ja viraston johdolle.

1. Tuottavuuden parantaminen – hallinnollisten prosessien tehokkuus, hallinnon henkilöstöresurssien mitoittaminen vision mukaisen MKL:n tarpeita vastaavaksi;
2. Palvelukeskusmallin hyödyntäminen – palvelujen tilaaminen, yhteistyö muiden väylävirastojen kanssa, tilaajaosaamisen varmistaminen, hankintaprosessin kehittäminen, hallinnollisten palvelujen tilaaminen palvelukeskuksesta;
3. Henkilöstöresurssit – henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta, henkilöstön hyvinvointi, henkilöstön työmarkkina-arvosta huolehtiminen, MKL:n työntajakuva, kilpailukyky työmarkkinoilla, osaamisen kehittäminen
4. Tietohallinto – integroituminen MKL:n johtamiseen, kytkeytyminen liikennejärjestelmän muihin toimijoihin (väylävirastot ym.); telematiikan kehittämisen tukeminen
5. Säädosvalmistelu – resurssien konsernimainen hyödyntäminen MKL:n organisaatiossa

## Haastatellut tahot

### Ulkoiset sidosryhmät

1. Ahlström Hans, Ålands Redarförening r.f.
2. Andersson Mats, Sveriges Sjöfartsverket
3. Aura Matti, Suomen Satamaliitto Ry
4. Bergholm Ilpo, Merivoimat
5. Brunila Anne, Metsäteollisuus ry
6. Engren Veikko, Silja Oy Ab
7. Eriksson Rolf, Transfennica Oy Ab
8. Fagerström Hans, DNV Certification Oy Ab
9. Fischer Kimmo, Sito-yhtiöt
10. Forssén Minna-Kaarina, Luotsausliikelaitos
11. Grannas Mikael, Houtskärs kommun
12. Gyllenberg Bo, Suomen Laivapäällystöliitto ry
13. Hagman Rauni, Viestintävirasto
14. Haltsonen Hannu, Finstaship
15. Heikkinen-Jarnola Marja, Liikenne- ja viestintäministeriö
16. Herrala Seppo, Haminan Satama Oy
17. Hirvelä Jukka, Tiehallinto
18. Hiukka Veijo, Saaristovarustamo
19. Honka Leena, Valtiovarainministeriö
20. Håkans Joakim, Alfons Håkans Oy
21. Jalanka Jussi, EP-Logistics Oy
22. Jalonen Pekka, StoraEnso Oyj
23. Javanainen Jorma, Saaristoasiain neuvottelukunta
24. Javanainen Toivo, Tiehallinto
25. Jensen Stefan, Rosita Oy
26. Kangaspunta Mikko, Valtiokonttori
27. Kantola Jukka, Varustamoyhdistys ry
28. Kivimäki Mikko
29. Kiviranta Veli-Matti, ESRI Finland Oy
30. Koskelo Ilari, Navdata Oy
31. Koskinen Markku, Kotkan satama Oy
32. Kotiranta Erkki, Neste Oil Oyj
33. Kuusela Kari, Insinööritsto Ponvia ja Rantakokko Oy
34. Laamanen Kyösti, FM-Kartta Oy
35. Lagerroos Antti, Finnlines Oyj
36. Lönnqvist Kurt, Suomen Purjehtijaliitto ry
37. Maijala Tapio, Merivoimat
38. Mansukoski Raimo, Elinkeinoelämän keskusliitto EK
39. Mattila Isto, Rajavartiolaitos
40. Melen Henry, Sjövägen Ab Oy
41. Muraja Auvo, Saimaa Terminals Oy Ab
42. Mustamäki Esko, Finstaship
43. Muurinen Heljä, Rautaruukki Oyj, Ruukki Logistics
44. Myllyoja Harri, Valtiontalouden tarkastusvirasto



45. Niini Mikko, Aker Arctic Technology Oy
46. Niskala Matti, Lloyd's Register Quality Assurance Ltd
47. Nissinen Heikki, Helsingin Satama
48. Noroviita Kari, Helsingin Satama
49. Nyback Christer, Turunmaan Seutu ry - Region Åboland rf
50. Nykänen Antero, Neste Oil Oyj
51. Nykänen Mika, Suomen Varustamoyhdistys ry
52. Nyman Sirkka-Heleena, Liikenne- ja viestintäministeriö
53. Oinonen Seppo, Tiehallinto
54. Ojanen Pekka, Varsinais-Suomen Liitto
55. Pajula Matti, Luotsausliikelaitos
56. Perälä Esko, Tieliikelaitos
57. Petrow Seija, Valtiovarainministeriö
58. Piirainen Antti, Tieliikelaitos
59. Pyykkönen Esko, Liikenne- ja viestintäministeriö
60. Pöysti Tuomas, Valtiovarainministeriö
61. Ramberg Christian, Turun satama - Åbo Hamn
62. Rinne-Kylänpää Tiina, Velkuan kunta
63. Ristikartano Pekka, YIT Rakennus Oy
64. Rytkönen Jorma, Valtio teknillinen tutkimuskeskus VTT
65. Rönqvist Carita, Kokkolan Satama
66. Salminen Aila, Liikenne- ja viestintäministeriö
67. Santala Jouko, Satamaoperaattorit ry
68. Schwartz Lola, Lola's Service
69. Seljavaara Seppo, Suomen Veneilyliitto ry
70. Sjölund Henrik, Helsinki Chartering Oy Ab
71. Tainio Esko, Valtiovarainministeriö
72. von Troil Eric, Oy Troil Marin Ab
73. Tulimaa Juha, Luotsiliitto ry
74. Tuokko Erkki, Det Norske Veritas Oy Ab
75. Turunen Juhani, Valtiovarainministeriö
76. Uusiaho Atso, Varustamoliikelaitos
77. Vainiala Yrjö, Naantalin satama
78. Vainio Juhani, Merenkulkualan koulutus- ja tutkimuskeskus
79. Wallenius Erkki, Tieliikelaitos
80. Valtari Kai, Varustamoliikelaitos
81. Vehviläinen Antti, StoraEnso Oyj
82. Vertanen Antti, Maa- ja metsätalousministeriö
83. Widén Olof, Rahtialusyhdistys ry
84. Viertiö Sakari, AffectoGenimap
85. Wikström Leif, Suomen Konepäälystöliitto Ry
86. Viren Riitta, Liikenne- ja viestintäministeriö
87. Virmalainen Seppo, Suunnittelukeskus Oy
88. Witting Torbjörn, Kokkolan Satama
89. Yletyinen Jarmo, Terramare Oy
90. Zitting Simo, Suomen Merimies-Unioni ry

## Sisäiset sidosryhmät

### Hallinto- ja tukipalvelut

1. Eronen Matti
2. Harjula Leila
3. Hautala Juha
4. Koistinen Jarmo
5. Laakso Marjatta
6. Mckee Tuula
7. Möttö Kaija
8. Paukkonen Mauri
9. Suonikko Jukka-Pekka
10. Suonvieri Jukka
11. Teirilä Simo
12. Uomala Markus

### Merikartoitus

13. Jatkola Mirja
14. Korhonen Juha
15. Mustaniemi Rainer
16. Mäkinen Jarmo
17. Tiihonen Juha
18. Tuurnala Tiina
19. Varonen Jukka

### Meriliikenteen ohjaus

20. Aaltonen Matti
21. Berndtson Bjarne
22. Bäckström Rolf
23. Kosonen Kari
24. Linjos-Maunula Hanna
25. Patrakka Jouni

### Meriturvallisuus

26. Dahlblom Rainer
27. Gustafsson Reijo
28. Huvinen Marjut
29. Kajamaa Tapani
30. Kohijoki Eino
31. Kämäräinen Jorma
32. Ruuska Markku
33. Saari Esa
34. Wihuri Paavo

### Sisäinen tuotanto

35. Ahvenainen Mika
36. Anderson Mikael
37. Eronen Heikki
38. Heiskanen Aimo
39. Holmström Stig
40. Hovi Mikko
41. Hurme Timo
42. Korhonen Ismo
43. Marjamaa Pasi
44. Muinonen Kalle



- 45. Mustonen Vesa
- 46. Olkinuora Matti
- 47. Perttola Risto
- 48. Pohjola Kari
- 49. Pöllänen Anssi
- 50. Rantala Reijo
- 51. Reilimo Marko
- 52. Temisevä Juha
- 53. Timonen Matti

#### **Talvimerenkulku**

- 54. Aro Ilmari

#### **Väylänpito**

- 55. Holm Olli
- 56. Knip Håkan
- 57. Kostiainen Keijo
- 58. Kykkänen Seppo
- 59. Lindberg Peter
- 60. Lång Risto
- 61. Virtanen Seppo

#### **Yhteysalusliikenne**

- 62. Vanhala Sirpa
- 63. Vähämää Timo

#### **Merenkululaitos**

- 64. Anne Ilola
- 65. Mylly Markku

## Tärkeimmät tausta-aineistot

Henkilöstösuunnitelma 2005–2010  
Kilpailun avaaminen -ohjelma  
Luotsausmaksuvertailu 2006-05-04  
Merenkululaitoksen strategiset hankkeet 2006  
Merenkululaitoksen toiminta- ja taloussuunnitelma 2007–2010  
Merenkululaitoksen toimintojen strategiat 2004–2015  
Merenkululaitoksen tuottavuusohjelma 2005–2010  
Merikartoitusohjelma 2005–2015  
Meriliikenteen ohjauksen organisaatorakenteen selvitys -työryhmäraportti  
MKL:n hallintomallin selvittäminen (HAMA) -projektiryhmän loppuraportti  
MKL:n johdon linjaukset Tukipalveluista 2004  
Suomenlahden ja sisävesien saaristoliikenteen kehittäminen, LVM:n julkaisu  
Tiehallinnon hankintastrategia 2010  
Tietohallintostrategia 2005–2008  
[www.fma.fi](http://www.fma.fi)  
Väylänpidon ja merikartoituksen hankintastrategia  
Väylänpidon tilaajaviranomaistehtävien organisointi -työryhmäraportti